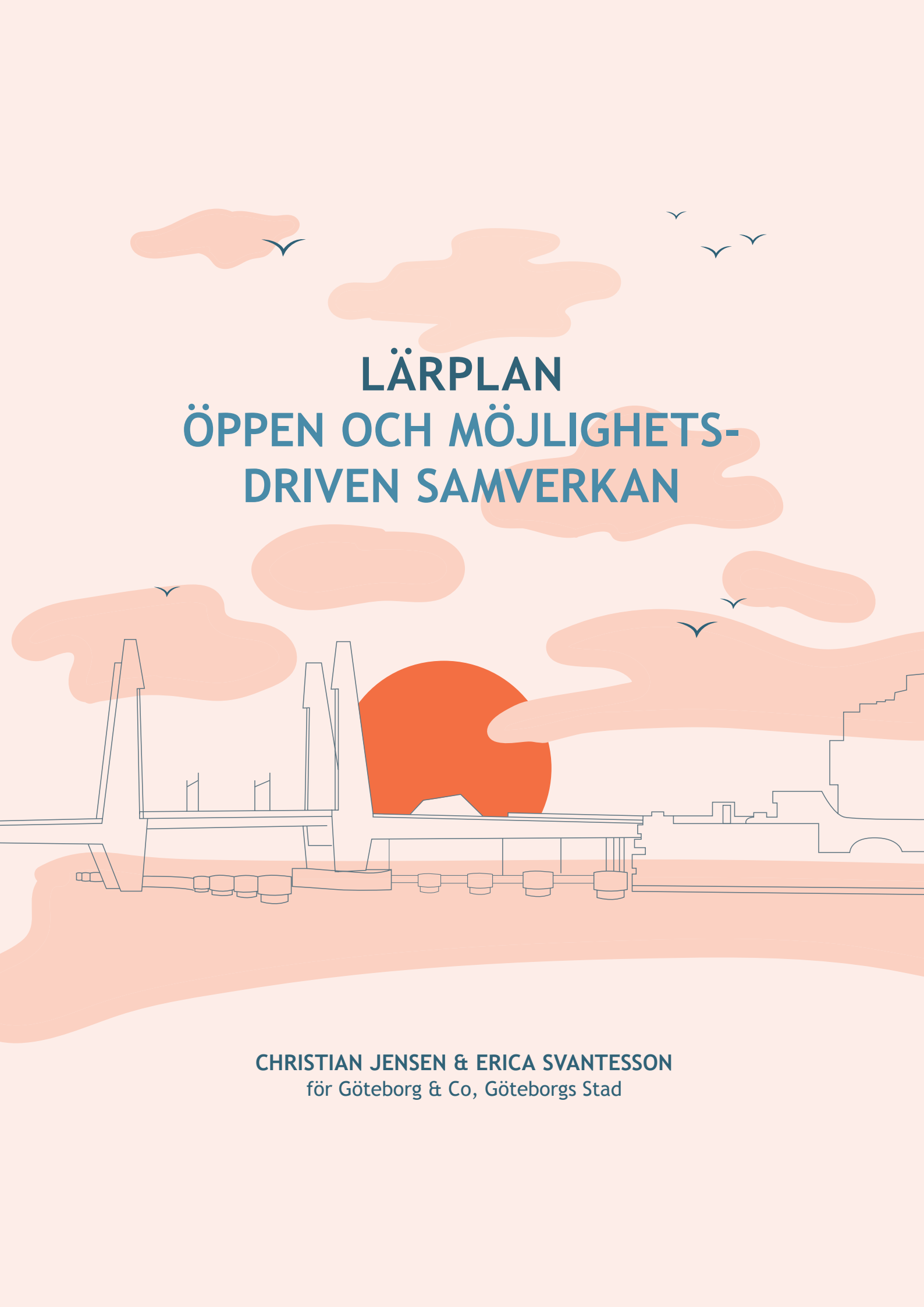




# LÄRPLAN ÖPPEN OCH MÖJLIGHETS- DRIVEN SAMVERKAN

**CHRISTIAN JENSEN & ERICA SVANTESSON**  
för Göteborg & Co, Göteborgs Stad



Baserat på erfarenheter från Göteborgs Stads tolvåriga process för att i bred samverkan utveckla staden fram till 400-årsjubileet med bestående avtryck långt därefter.

**TITEL** Lärplan om öppen och möjlighetsdriven samverkan

**FÖRFATTARE** Christian Jensen & Erica Svantesson

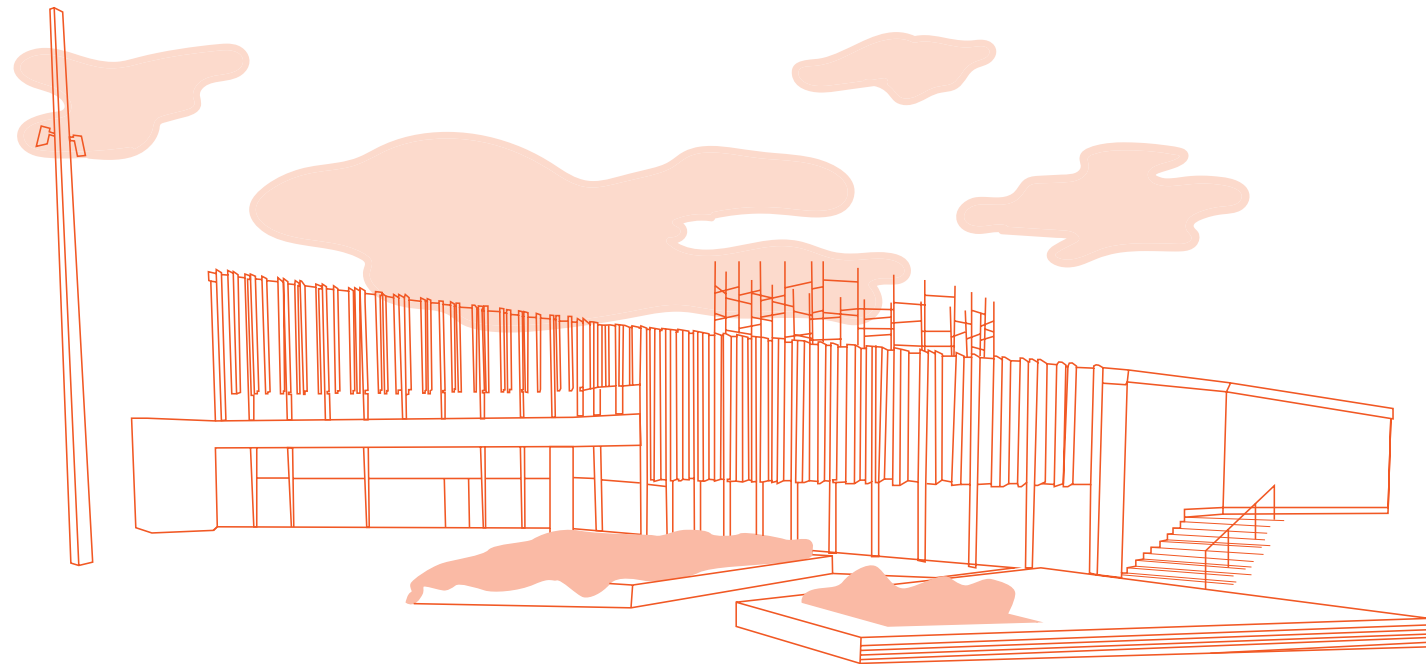
**ORGANISATIONER** Göteborg & Co, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet & Friends of Gothenburg Innovation

**PUBLICERING** Januari 2024

**BILDKÄLLOR** Elmrin & Thanner, Göteborg & Co

**LAYOUT** Silje Fridvall & Martine Roshauw, Friends of Gothenburg Innovation

**ILLUSTRATIONER** Silje Fridvall, Friends of Gothenburg Innovation



# SAMMANFATTNING

*Göteborg har under 2023 firat 400 år! Firandet har inte bara varit ett mål, utan jubiléet har varit ett medel för omfattande samhällsutveckling där olika projekt och satsningar iscensatt bred involvering och samverkan med Göteborgssamhällets olika aktörer. Den öppna och möjlighetsdrivna samverkansprocessen har genererat flera bestående värden och erfarenheter av att driva utveckling i samverkan. Nu har du möjlighet att ta del av lärdomarna och inspireras av verktyg och metoder. Kanske kan du identifiera användbara delar och anpassa dem till din verksamhet eller process? Förhoppningen är att inspirera er läsare att dra nytta av lärdomarna, i synnerhet olika mekanismer och verktyg som tillsammans bygger upp organisatorisk förmåga att driva utveckling i samverkan – för en ännu bättre stad.*

Arbetet med att förbereda firandet har sedan ett decennium, genom politiska beslut, integrerats med stadens ambition att utveckla en hållbar stad. Göteborgs stad har genom Göteborg & Co, som haft uppdraget att leda, samordna och följa upp jubileumsarbetet, varit ett centralt nav. Tillsammans med externa aktörer har man genomfört en bred samverkansprocess med visionen som ledstjärna om att Göteborg är internationellt känd som en modig förebild för hållbar tillväxt och en innovativ, öppen och inkluderande stad där alla invånare känner mening och delaktighet. Arbetet har kombinerat svåra och enkla förutsägelser; angelägen och målsökande hållbar stadsutveckling har integrerats med mer självklart och tydligt festfirande.

Syftet med denna Lärplan är att sammanställa lärdomar kring samverkansförmåga samt ge förslag på hur öppen och möjlighetsdriven samverkan kan användas i det fortsatta arbetet med att utveckla Göteborgssamhället, såväl kring befintliga som nya samhällsutmaningar.

Lärplanen beskriver hur satsningen varit ett sätt för staden att knyta samman en rad olika samverkansideal och ambitioner med konkreta aktiviteter och projekt inom stadsutveckling. Över tid har praktiska lärdomar utvecklats och tillsammans har satsningen bidragit till att utveckla stadens samverkankapacitet. I Lärplanens huvudavsnitt presenteras en handfast verktygslåda med 13 samverkansverktyg och beskrivningar av metoder och arbetssätt, nytta och värde.

Därefter, presenteras idéer kring nya sammanhang som lyfts fram av processens deltagare. Både missionsdrivna frågor som social sammanhållning och klimatomställningen träder fram, såväl som omfattande stadsutvecklingsprojekt. I ett fördjupande avsnitt kring hur lärdomar kan tas tillvara, diskuteras begreppen utvecklingsorienterat lärande och anpassningsorienterat lärande utifrån satsningarnas olika faser och kring och vad som är viktigt att beakta när gjorda lärdomar ska skalas upp och spridas.

Resonemangen kring organisatoriskt lärande fördjupas i kapitel fem där jubileumssatsningen sätts i ett större systemsammanhang. Här sätter vi samverkansmodellens verktyg i ett komplexitetsperspektiv med särskilt fokus på organisationers förmåga att balansera handling och flexibilitet. För jubileumssatsningen har samverkanstyrning och temporära projekt varit två centrala företeelser för att uppnå flexibel handling, och om dessa företeelser förs en diskussion.

Sammanfattningsvis, om resultat i form av utvecklade samverkansmetoder, erfarenheter och kunskap ska tillvaratas förutsätter det att delar av satsningen integreras och samordnas med stadens befintliga systemstrukturer och processer. Lärplanen ska ses som ett medel i det arbetet.

INNEHÅLL

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INLEDNING – VARFÖR LÄRA AV DENNA PROCESS?</b>                               | <b>09</b> |
| Vad är en lärplan?                                                                | 09        |
| Tänk framåt                                                                       | 10        |
| Driva utveckling i samverkan                                                      | 10        |
| <b>2. UTGÅNGSPUNKTER – OM SAMVERKAN OCH LÄRANDE</b>                               | <b>13</b> |
| Styrsignaler kring samverkan                                                      | 13        |
| Samverkanskapacitet                                                               | 14        |
| Lärande som process för översättning                                              | 16        |
| Lärande på tre nivåer – individ, grupp och organisation                           | 17        |
| <b>3. SAMVERKANSMODELL FÖR MÖJLIGHETSDRIVEN OCH ÖPPEN SAMVERKAN</b>               | <b>19</b> |
| <b>SAMVERKANSMODELL MED 13 VERKTYG</b>                                            | <b>20</b> |
| <b>ETT BESLUT</b>                                                                 |           |
| Nyttja firande som en katalysator för stadens utveckling                          | 23        |
| <b>PROCESSLEDNING</b>                                                             |           |
| Förmåga att nyttja komplexiteten                                                  | 24        |
| <b>ÖPPEN DIALOG OCH IDÉINSAMLING</b>                                              |           |
| Förväntningarna är katalysatorn                                                   | 26        |
| <b>VISION OCH VÄRDEGRUND</b>                                                      |           |
| En gemensam farkost att färdas i                                                  | 28        |
| <b>ETT ÅR ATT TA SIKTE PÅ</b>                                                     |           |
| Vässar den kollektiva lösningsförmågan                                            | 30        |
| <b>FOKUSÅR</b>                                                                    |           |
| Brett engagemang och leverans hela vägen fram                                     | 32        |
| <b>SATSNINGAR</b>                                                                 |           |
| Kraftsamla och genomför medborgardrivna idéer                                     | 34        |
| <b>PROTOTYPER</b>                                                                 |           |
| Utvecklingsinriktat lärande                                                       | 38        |
| <b>UNG REFERENSGRUPP</b>                                                          |           |
| Organisera för ökad perspektivtäthet                                              | 40        |
| <b>SAMRÅD</b>                                                                     |           |
| Stödjande styrning där delar blir helhet                                          | 42        |
| <b>STIMULANSMEDEL</b>                                                             |           |
| Överbrygga mellanrum och få det att hända                                         | 44        |
| <b>AKTÖRER SOM TAR SIKTE</b>                                                      |           |
| Omställningskraft mot gemensamt mål                                               | 46        |
| <b>KOMMUNIKATION SOM STRATEGISKT VERKTYG</b>                                      |           |
| Något för alla och att nå alla                                                    | 48        |
| <b>KAPACITER I SAMVERKANSMODELLEN</b>                                             | <b>50</b> |
| <b>4. FÖRVALTA VÄRDEN OCH ATT TA LÄRDOMAR TILL ANDRA SAMMANHANG</b>               | <b>53</b> |
| Idéer om nya sammanhang                                                           | 54        |
| Aktivt lärande och kapacitetsbyggande befäster goda erfarenheter                  | 56        |
| Om utvecklingsorienterat lärande och anpassningsorienterat lärande                | 58        |
| <b>5. REFLEKTION – ATT SÄTTA JUBILEUMSPROCESSEN I ETT STÖRRE SYSTEMSAMMANHANG</b> | <b>61</b> |
| Att arbeta med komplexitet som fond                                               | 62        |
| Samverkansstyrning                                                                | 65        |
| Att organisera utvecklingsarbete i projektform                                    | 69        |
| Sammanfattningsvis                                                                | 72        |



# INLEDNING

## VARFÖR LÄRA AV DENNA PROCESS?

*Under mer än tio år har Göteborgs Stad tillsammans med externa aktörer genomfört en bred en samverkansprocess med målet att utveckla Göteborg till en ännu bättre stad. Processen som föranlett jubileumsfirandena 2021 och 2023 har genererat flera bestående värden och erfarenheter där några av de mest framträdande att lära av är:*

- Processen har lyckats att balansera bred involvering och öppenhet med framdrift och leverans ett utpekat år; alltså att skapa både input- och output-legitimitet.
- Sättet som processen organiserats, dess metoder och arbetssätt har möjliggjort kontinuitet och robusthet samtidigt som anpassningar löpande har gjorts för att parera stora omorganisationer, omvärldsfaktorer och kriser.
- Samverkansprocessens utformning och värdegrund har verkat kulturförändrande där ideal om att testa, prototypa och lära nytt på riktigt har fått företräde och belönats.
- Aktörer har hittat sätt att "göra hållbarhet" – att på ett integrerat sätt leverera på social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet i praktiken genom satsningar, arbetssätt och kommunikation.

Dessa lärdomar tillsammans med många fler beskrivs i denna Lärplan.

### VAD ÄR EN LÄRPLAN?

En Lärplan bidrar till att reflektera bakåt kring gjorda erfarenheter i syfte att blicka framåt mot pågående och kommande uppgifter. Denna Lärplan samlar lärdomar om hur öppen och möjlighetsdriven samverkan kan nyttjas i Göteborgs fortsatta utveckling baserad på erfarenheter som utvecklats under jubileumsprocessen, från startskottet med det politiska initiativet 2009 till och med folkfest, festival och kunglig parad 2023. Detta är en fristående bilaga till slutrapporten *Från vision till verklighet, Göteborgs 400-årsjubileum, en samlad bild av åren 2009-2023*.

### SYFTE OCH AMBITION MED LÄRPLANEN

Syftet med Lärplanen är att beskriva den omfattande samverkan som väglett arbetet med Göteborgs 400-årsjubileum, i synnerhet beskriva olika mekanismer och verktyg som tillsammans över tid byggt upp organisatorisk förmåga att driva utveckling i samverkan. Avsikten är att våra läsare – politiker, tjänstepersoner och företrädare för samverkande parter – kan dra nytta av de beskrivna lärdomarna.

Uppfattningen om att det finns stor potential till utvecklad samverkan för att ta sig an komplexa samhällsutmaningar mellan olika funktionsspecialiserade aktörer inom en geografisk yta som en kommun är vida spridd. Listan på komplexa samhällsutmaningar kan göras lång och många går att klustra inom hållbarhetsbegreppets tre dimensioner. Vad som gör samhällsutmaningar komplexa är att det inte finns någon organisation som på egen hand kan hantera dem med sin egen verksamhet. Arbetet med att hantera effekter och förhoppningsvis lösa upp samhällsutmaningen förutsätter förmåga att se gemensam nytta, samordna resurser och samverka, vilket många gånger förutsätter förståelse för egna och andras perspektiv och överväganden.



TÄNK FRAMÅT

Jubileumsprocessen har varit ambitiös och bred och en omfattande verktygslåda för samverkan har utvecklats. Många delar är skalbara och kan anpassas till specifika förutsättningar med mer begränsad omfattning. Lärplanen är särskilt relevant för en process som är:

POLITISKT INITIERAD

Med bred politisk backning.

AMBITIÖS

Fylld av ambitioner att göra hållbart, unikt, modigt.

MÖJLIGHETSINRIKTAD

Positiv, inbjudande, det finns många sätt att bidra .

FÖRÄNDRINGSDRIVEN

Kräver att vi utvecklar och gör saker annorlunda .

ÖPPEN

Inkluderar allt från hårt knutna projekt till löst kopplade aktörer.

BRED

Spänner över medborgare och aktörer i hela Göteborgssamhället.

MÅNGÅRIG

Överblickbar, men inte planeringsbar. Lång genomförandetid med delmål längs vägen.

BAKGRUND

Göteborg har under 2023 fyllt 400(2) år! Arbetet med att förbereda firandet har sedan ett decennium genom politiska beslut integrerats med stadens ambition att utveckla en hållbar stad inom en rad olika områden. Vägledande i arbetet har varit den vision som togs fram i början av arbetet: *”Göteborg är internationellt känd som en modig förebild för hållbar tillväxt. Vi är en innovativ, öppen och inkluderande stad där alla invånare känner mening och delaktighet”*. Firandet har inte bara varit ett mål, utan jubiléet har också varit ett medel för omfattande stadsutveckling där olika projekt och satsningar inom Göteborgs 400-årsjubileum iscensatt bred involvering och samverkan med Göteborgssamhällets olika aktörer. Visionen har på så sätt understött idén om ett *”Hela-staden”*-perspektiv, ett begrepp som använts de senaste tio åren i staden för att samordna och förbinda ambitioner, strukturer

och utvecklingsprocesser. När vi säger Göteborgs 400-årsjubileum är det lätt att sätta episoden 400-årsfirandet sommaren 2023 i förgrunden, vad hände då och hur lyckat var det? I denna Lärplan är emellertid förgrunden i stället den 10-åriga satsningen som föregick och utmynnade i firandet, den process kring samverkan för hållbar stadsutveckling, och i synnerhet kring hur förvaltningar och bolag inom Göteborgs Stad har samverkat både internt och med andra aktörer i Göteborgssamhället. Vår blick är primärt mot den bredare partssammansättningens arbete med samverkan för att utveckla och realisera det politiska beslutet från 2009 om att nyttja Göteborgs 400-årsjubileum för stadens utveckling.

Göteborgs Stad har genom Göteborg & Co, som har haft uppdraget att leda och samordna jubileumsarbetet, varit ett centralt nav för denna satsning. Satsningen kombinerar svåra och enkla förutsägelser; angelägen men målsökande hållbar stadsutveckling har integrerats med mer självklart och tydligt festfirande. Detta arbete har gett många erfarenheter och lärdomar hur en stads utveckling kan drivas i samverkan mellan många olika aktörer.

FOKUS PÅ FÖRMÅGAN ATT DRIVA UTVECKLING I SAMVERKAN

Lärplanen avser inte att utvärdera direkta resultat av gjorda projekt och aktiviteter inom ramen för jubileumssatsningen, inte heller om huruvida staden nått övergripande kvalitativa ambitioner (nedre och övre boxen i figuren på nästa sida). Lärplanen uppmärksammar det ledningsarbete som är en förutsättning för att direkta resultat och kvalitativa ambitioner ska införlivas, nämligen organiserandets betydelse (mellanboxen i figuren på nästa sida). Lärplanens utgångspunkt är organisationsforskningen, alltså studier av organisering och ledning i termer av rutiner, arbetsmetoder och samarbetsformer både internt inom kommunen och externt med aktörer i Göteborgssamhället. Det är insikter i de här senare termerna vi anser kan generaliseras. Därför har lärplanen en relevans för andra större satsningar i kommunen, exempelvis stadens arbete med klimatomställning och social inkludering.

KVALITATIVA AMBITIONER

- Hållbart
- Modig förebild
- Internationell lyskraft
- Tillit och framtidstro

KAPACITET ATT DRIVA UTVECKLING I SAMVERKAN

- Inom Göteborg Stad
- Med Göteborgssamhället
- För och med invånarna

DIREKTA RESULTAT

- Stadsutveckling
- Kultur och nya mötesplatser
- Kollektiva minnen av firanden 2021 och 2023

FIGUR 1: Lärplanen fokuserar på erfarenheter av att driva utveckling i samverkan.

DISPOSITION AV RAPPORTEN

Efter denna inledande presentation av bakgrund, fokus och syftet med Lärplanen ska vi i nästa kapitel diskutera utgångspunkter för samverkan och lärande med grundläggande resonemang kring samverkanskapacitet och lärande som social process med människor i centrum. I kapitel 3 beskriver vi lärdomar, arbetssätt och metoder i en Samverkansmodell bestående av 13 verktyg. Kapitel 4 fokuserar på att ta lärdomar till nya sammanhang med konkreta idéer och vanliga

förutsättningar kring implementering, aktivt lärande och att organisera utvecklingsarbete i projektform. Avslutningsvis i kapitel 5 ger vi möjlighet till fördjupning och reflektion där vi talar om vikten av att bygga upp organisatoriska arrangemang kring samverkan för att samverkan därigenom ska få mer permanent fäste i våra trots allt funktionsspecialiserade förvaltningar och bolag.



# UTGÅNGSPUNKTER OM SAMVERKAN OCH LÄRANDE

*Detta kapitel ger utgångspunkter om samverkan och lärande som grund för att bättre tillgodogöra sig erfarenheterna som samlas i kapitel 3 om Samverkansmodellen. Vi ger en bild av samverkanslandskapet i Göteborgs Stad idag, presenterar begreppet samverkanskapacitet och lyfter fram lärande som process för översättning.*

## STYRSIGNALER KRING SAMVERKAN

Arbetet med Göteborgs 400-årsjubileum har varit ett sätt för staden att knyta samman en rad olika samverkansideal och ambitioner med konkreta aktiviteter och projekt inom stadsutveckling och på så sätt utveckla praktiska riktlinjer kring en möjlig övergripande samverkansplattform. Att arbeta med stadens utveckling i samverkan är en stor utmaning, inte bara för Göteborgs Stad. Autonoma bolag och förvaltningar har inte alltid incitamentsstrukturer att agera tillsammans, många gånger uppmuntrar styrsignaler att agera sida vid sida eller till och med stå på var sin sida. Jubileumsprocessen införs inte i ett vakuum med avseende på annan styrning av samverkan i staden. I en stor kommunorganisation har det över tid utvecklats en tämligen komplex flernivåreglering av samverkan, bland annat med hänvisning till idén om ett "Hela-staden"-perspektiv. Nämndernas reglementen och bolagens ägardirektiv säger bland annat att nämnder och bolag ansvarar för att samråda med och aktivt söka samverkan med andra nämnder och styrelser för att uppnå helhetssyn i genomförandet av kommunfullmäktiges visioner. Olika samverkansuppdrag som har koppling åt kommungemensamma frågor tilldelas via kommunfullmäktiges budget, samt övriga uppdrag från kommunfullmäktige och kommunstyrelse. Kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens program och planer definierar ansvar och samverkansuppdrag för nämnder och styrelser, många gånger i utförliga planer. Därutöver finns redan en rad avtal mellan bolag och förvaltningar som reglerar samverkan, exempelvis avtal med andra offentliga huvudmän och myndigheter, aktörer i civilsamhället och olika företrädare för ett mångfacetterat

näringsliv. Att organisera förutsättningarna för samverkan blir härigenom en angelägen koordineringsuppgift. De olika samverkansuppdragen behöver samordnas i tid och rum vilket löpande väcker frågan om tolkningsföreträde och bevisbörda i olika organiseringsprocesser.

Jubileumsatsningens olika aktiviteter har inte heller varit isolerade från andra händelser, förändringar och initiativ i kommunen, vare sig verksamhetsnära överväganden till den drift man bedriver, stadens stora förvaltnings- och bolagsöversyner eller makrohändelser i omvärlden såsom covid-pandemin. Att dessutom leda på ett hållbart sätt förutsätter många gånger förändringar i hur förvaltningar och bolag arbetar, både enskilt och tillsammans med andra. Göteborgs Stad har formulerat ambitiösa hållbara gröna, sociala och tillväxtmål inom ramen för stadens programstruktur. I dessa blir ett fokus på samverkan alltmer avgörande för att möjliggöra ett samhälle som erbjuder goda livsmiljöer för invånare, besökare och näringsliv. På så sätt har arbetet med Göteborgs 400-årsjubileum också varit ett sätt för staden att praktisera övergripande samverkansförmåga.

Trots att samverkan allt oftare kopplas till hållbar stadsutveckling saknas många gånger praktisk kunskap om hur samverkan går till och ser ut i praktiken. Det finns förvisso mycket forskning om samverkan som föreslår både enkla och generella modeller om vad som hindrar och möjliggör, men att göra denna modellkunskap praktisk utifrån faktiska förutsättningar och integrera den med befintlig praktik är begränsad. Det väcker frågor om organisering, styrning och ledning av samverkan, om hur man tillgodogör sig gjorda erfarenheter samt implementerar dem i nya sammanhang. Här finns behov av ytterligare kunskap om hur Göteborgs Stad kan bygga förmåga att leda och organisera samverkan för hållbar stadsutveckling och destinationsutveckling, något som denna Lärplan vill bidra till.



## SAMVERKANSKAPACITET

Nedan beskriver vi fyra sammanvävda kapaciteter och hur det har kommit till uttryck i jubileumsprocessen; *strukturkapacitet*, *humankapacitet*, *relationskapacitet* och *narrativ kapacitet* som ett sätt att uttrycka organisationers förmåga att samverka. För att jobba med att utveckla samverkanskapaciteten är det viktigt att både förstå de olika element som bygger upp kapaciteten samt att arbeta för att skapa en ökad förmåga inom respektive element. De resurser som möjliggör samverkan finns i struktur-, human- och relationskapaciteterna. Dessa kapaciteter hålls samman av den narrativa kapaciteten, det vill säga de berättelser som utvecklas för att beskriva möjligheter och behov och härigenom samlar aktörer, bygga och stärka relationer och formera strukturer. Samverkanskapacitet skapas över tid av de aktörer som på olika sätt är verksamma i satsningen eller på annat sätt har inverkan på utvecklingen.

### GEMENSAM STYRNING STÄRKER SAMVERKANSKAPACITETEN

Genom gemensam och medveten styrning kan samverkanskapaciteten påverkas och stärkas. Detta kräver att man har en god förståelse för de aktörer som förväntas samverka och deras drivkrafter, den utmaning som de förväntas hantera och de institutionella förutsättningar som råder, till exempel lagar och regler, men också informella normer och över tid etablerade arbetssätt. Det är också centralt att förstå omvärldens omvandlingstryck och hur stora trender och globala processer påverkar handlingsutrymmet lokalt här i Göteborg. Genom att stärka och utveckla en struktur som skapar en stark samverkansförmåga inom de fyra dimensioner som vi just beskrivit möjliggörs förändring.



**STRUKTURKAPACITET** - utgörs av olika typer av formella strukturer, så som regler, arenor och samägda organisationer, ansvar och roller, avtal, med mera, men också resurser i form av pengar. Vidare räknas standardiserade metoder, modeller och riktlinjer som strukturkapacitet.



**RELATIONSKAPACITET** - handlar om de kontakter, tillit och tidigare erfarenheter av att samverka som finns mellan aktörer. Det handlar även om förmåga att lyssna och se olika perspektiv.



**HUMANKAPACITET** - beskriver de mänskliga resurser för samverkan som finns. Det kan handla om olika individers kunskap om hur man samverkar rent praktiskt, eller deras förståelse för andras perspektiv.



**NARRATIV KAPACITET** - är de samlade berättelser vi utvecklar för att beskriva hot, möjligheter, målbilder och härigenom förena aktörer, bygga och stärka relationer och formera strukturer.

## STRUKTURKAPACITET

Jubileumsorganisationen har arbetat med formella arrangemang för att påverka förmågan att samverka såsom redan kända metoder som temporära samverkansprojekt, och nya strukturer, såsom *fokusår* och *aktörer som tar sikte*, *prototyper* och *ung referensgrupp*. Vid sidan om konkreta projektresultat har nya roller och ansvarsförbindelser kring samverkan utvecklats såsom exempelvis *Samråd*. Arenor för lärande har aktiverats under arbetet, inte bara för att skapa momentum i olika utvecklingsprocesser, utan även för att öka kollektiv medvetenhet om betydelsen av samverkan. Befintliga mötesstrukturer har laddats med ny mening, och nya grupperingar och mötesstrukturer har tillkommit som tydliggjort behovet av samverkan.

## RELATIONSKAPACITET

Genom olika aktiviteter har aktörer uppmuntrats att i samverkan engagera sig i för dem angelägna utvecklingsfrågor. Jubileumsarbetet kan därmed ses som ett sätt att utveckla en relationsskapande kapacitet, internt i kommunen mellan olika bolag och förvaltningar men även med externa aktörer. Arbetet har på så sätt möjliggjort utbyten och lärande inte bara mellan funktions-specialiserade enheter kring operativa frågor, utan även mellan sociala världar som vanligtvis är separerade från kommunal verksamhet i form av ett mångfacetterat näringsliv och civilsamhälle. Det senare är väsentligt för att utveckla kommunens systemrelevanta förmågor. Formella samordningsfunktioner, som *Samrådet* och *processledningen*, är här viktiga för relationskapaciteten, men lika viktigt är arbetet inom befintliga ledningsgrupper. De behöver i högre grad lära sig att beakta ett än vidare frågespann där andra aktörskonstellationer behöver aktiveras. Härigenom kan deltagarna vidga sin förståelse för sammanhang, perspektiv och praktiska villkor som utgör förutsättningar för hållbar stadsutveckling, inte minst lagars och regelverks betydelse för möjligheten att arbeta mer sektorsövergripande. Det visar att relationskapacitet inte bara handlar om mellanmänskliga relationer, tillit eller överenskommelser parter emellan, utan att den även synliggör legala och organisatoriska relationer för att hantera utmaningar på nya vis.

## HUMANKAPACITET

Hållbar stadsutveckling, grön, social och rättvis förutsätter både nya samverkansarrangemang och kunskap och attityder bland medverkande aktörer. Samverkan finns på så sätt inte bara *"därute"*, i form av projekt och aktiviteter, utan föreställningen om samverkan finns också *"inne"* i människors huvuden. Samverkan kan därmed ses som sociala gemenskaper sammanhållna av gemensamma föreställningar om vilka uppgifter man arbetar med, roller och arbetsformer. Dessa föreställningar kan utvecklas och ovan påtalade arenor spelar här en betydelsefull roll. Arbetet, både i form av praktiska projekt och utbildande inslag, har utvecklat aktörers kunskap om samverkan, kanske i synnerhet förutsättningarna för intern kommunal samverkan där relevanta omständigheter både hindrande och möjliggörande blivit synliggjorda och bearbetade.

## NARRATIV KAPACITET

Vi har under några år följt och studerat hur berättelser om samverkan, firande och hållbar stadsutveckling fått spridning inom jubileumsarbetets olika aktiviteter och projekt. Arbetets genomförande har satt berättelsen om behovet av samverkan i olika konkreta sammanhang, ett narrativ som beskriver utmaningar kring hållbar stadsutveckling, rådande organisering och möjligheter på delvis nya sätt. Samverkansnarrativet fungerar på så sätt som en övertygande berättelse om framtiden och föregår många gånger genomförda aktiviteter och förenar därmed aktörer, stärker relationer och formerar strukturer. Övergripande målbilder och visioner har fortfarande en viktig funktion, men kanske inte att *"utvärdera"* arbetet mot, utan kanske främst för att narrativet skapar ett engagemang här och nu och att parter ser det som angeläget att ta sig an, samverka och tillsammans försöka lösa besvärliga samhällsutmaningar på nya sätt.

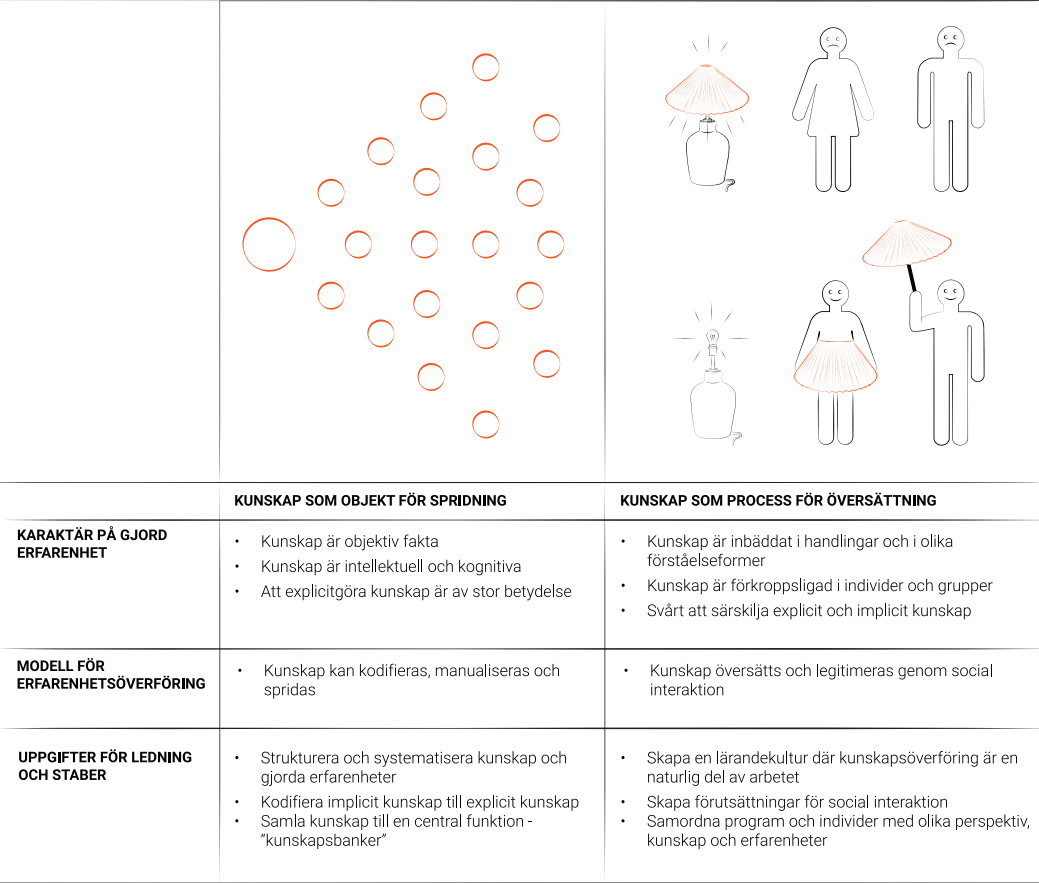
LÄRANDE

**LÄRANDE SOM PROCESS FÖR ÖVERSÄTTNING**  
Lärande om erfarenheter av samverkan ska ses som en process för översättning där gjorda lärdomar från jubileet kan översättas till nya sammanhang och anpassas till nya verksamheter. Värdet uppstår först när erfarenheten har skapat mening i ett nytt sammanhang.

Lärandeprocesser kräver reflektion för att identifiera det som är värdefulla insikter för individen eller gruppen. Erfarenheter kan därefter förmedlas och genom social interaktion med andra människor med likartade utmaningar och uppgifter och på så vis översättas och legitimeras. Fungerande lärandeprocesser är beroende av att det ger tid för reflektion, att det skapas sociala arenor för utbyte och att program

och individer som kan ha nytta av utbyte samordnas. Generaliserbara lärdomar kan dokumenteras och aktivt kommuniceras till dem man bedömer ha nytta av erfarenheterna.

Genom att förstå lärande som en process för översättning, till skillnad från kunskap som kan beskrivas som ett exakt recept eller en kod (*tänk basala hygienrutiner*) är vår ambition att erfarenheterna som utvecklats till en modell för samverkan ska kunna inspirera andra samverkansprocesser i staden och i Göteborgssamhället, att de kan översättas och skapa värde i nya sammanhang. Lärplanen är inte en manual eller ett recept att till punkt och pricka följa, utan ett sätt att samla och kommunicera gjorda erfarenheter och samverkansverktyg som använts för att bygga en stark samverkanskapacitet inom processen.



**FIGUR 2:** Kunskap kan spridas på olika sätt, via att den kopieras av andra eller via att den översätts av andra och anpassas till nya sammanhang. Lärplanen lutar sig mot att lärande om samverkan behöver ske som en process för översättning.

2. LÄRANDE

LÄRANDE PÅ TRE NIVÅER – INDIVID, GRUPP OCH ORGANISATION

Lärandet inom jubileumssatsningen kan förstås och beskrivas på flera sätt. I satsningen kan man identifiera olika former av lärande: intuitivt lärande hos individer, socialt lärande hos grupper kopplade till olika aktiviteter och projekt samt organisatoriskt lärande i form av institutionella förändringar (Crossan, m.fl., 1999). Med det som utgångspunkt kan processer för lärande anpassas för de olika nivåerna vilket ger ett bredare och mer bestående lärande i organisationen.

Jubileumssatsningen har i över tio år gett upphov till en nästintill oöverskådlig mångfald av *intuitivt lärande*, i den meningen att alla individer som arbetat med satsningen och dess olika aktiviteter var och en har lärt sig saker. Detta lärande kan vara svårt att sätta fingret på. Det är ett intuitivt lärande som delvis resulterar i en tyst, erfarenhetsbaserad kunskap. Flera har berättat att plötsligt förstår man något på delvis nytt sätt. Man börjar se på saker med nya ögon, vilket i sin tur kan öppna för nya sätt att hantera arbetsuppgifter och utöva sin yrkesroll.

Men det räcker inte bara att enskilda individer förstår något på delvis annorlunda vis. Om något ska förändras, till exempel inom ett arbetssätt, måste gjorda insikter kunna förmedlas. Insikterna ska kläs i ord som andra kan förstå innebörden av. Detta låter sig lättare göras om individer jobbar inom ramen för snarlika uppdrag och projekt. Att hitta ett gemensamt språk – *och därmed börja bygga en gemensam förståelse* – är viktigt för att stödja olika former av lärande inom grupper. De som har jobbat med fokusår har utvecklat en ackumulerad förståelse kring hur detta arbeta kan organiseras. De som har jobbat med olika projekt där resultatet inte på förhand kan gestaltas och tydliggöras, har fått lägga ner ett omfattande arbete med att sätta ord på sin ambition och målsättning, såsom *Rain Gothenburg*, *Brunnslockspoesi* och *Side by Side by El Sistema*. Förutsättningarna för detta arbete har funnits inom jubileumsarbetet, bland annat genom att stimulansmedel i form av medel, uppmärksamhet och tid har avsatts på årlig basis.

2. LÄRANDE

Organisatoriskt lärande i form av *institutionella förändringar* skiljer sig från de två andra formerna genom att kunskapen inte längre bärs av enskilda individer eller projektgrupper. Lärandet manifesteras istället i nya formella roller, organisatoriska strukturer och etablerade arbetssätt. Det tydligaste exemplet på förändrade strukturer är kanske Göteborg & Co nya organisation där samverkan gjorts till både egen strategi och funktion, bland annat för att kunna arbeta med det delvis nya uppdraget att på bred front verka för Göteborg som hållbar destination.

Gjorda insikter som förmedlats inom ramen för jubileumssatsningens olika träffar, möten och workshops har givit medverkande aktörer insikter om olika vedermödor och möjligheter med samverkan vid sidan sakspecifika kunskaper som projektet arbetar med. Det här har över tid stärkt den interna identiteten av jubileumssatsningen som en organisatorisk plattform för samverkan. Denna Lärplan är ett sätt att försöka systematisera de insikter om samverkan som deltagare berättat för oss, och efterföljande kapitel är ett sätt att presentera gjorda lärdomar.



# SAMVERKANSMODELL FÖR ÖPPEN OCH MÖJLIGHETSDRIVEN SAMVERKAN

*I detta kapitel presenteras 13 verktyg för samverkan som utvecklats under den tioåriga samverkansprocessen. Verktøyen beskrivs med arbetssätt och metoder, nytta och värde och samlas i en modell som kan inspirera andra samverkansprocesser.*

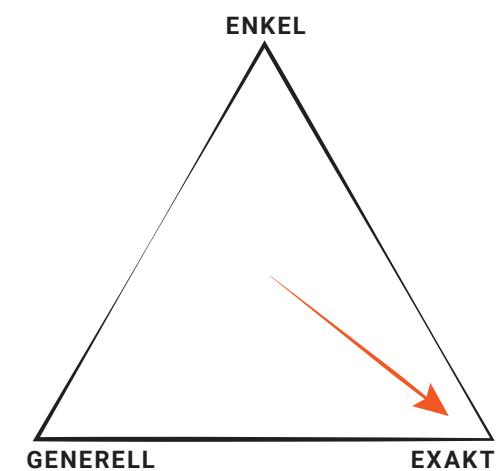
När vi ska leda och organisera samverkan mellan en bredd av aktörer under lång tid behöver vi både struktur och stadga att hänga upp arbetet på. Samtidigt behöver vi tillräckligt stor elasticitet i arbetssätt och planering för att kunna manövrera oväntade händelser och inkludera viktiga frågor och krav som artikuleras längs vägen. I samverkansmodellen beskrivs hur idén om samverkan inom satsningen har genererat olika organisatoriska arrangemang och verktyg. Sammantaget och över tid har dessa utvecklat satsningens förmåga att arbeta med samverkan både internt och tillsammans med externa aktörer.

De olika verktygen har alla fungerat som starka idébärare för samverkan vilket underlättat arbetet med att skapa medvetenhet bland berörda aktörer om att *"vi är varandras förutsättningar"*, att både jubileet och stadsutveckling kan bli bättre om det görs tillsammans.

Verktygen bildar en samverkansmodell som kan användas för öppen och möjlighetsdriven samverkan med en bredd av aktörer. Liknande karaktärsdrag finns även inom flera andra sammanhang i Göteborg idag där hela eller delar av Samverkansmodellen skulle kunna vara användbar.

## VARFÖR EN MODELL?

Modeller är ett sätt att förenkla komplicerade samband. Typiskt sett är modeller mest användbara för oss när de är enkla och generella. Det betyder samtidigt att de inte kan vara exakta eller fullständigt anpassade för den egna verksamheten. Processen med att *"exaktliggöra"* en modell, alltså att anpassa den till sina egna förutsättningar, behöver ske inom ramen för den verksamhet som ska använda modellen (se kapitel 2 om Lärande som process för översättning). Samverkansmodellen ska därmed ses som en inspiration för andra som arbetar med samverkan – inte som en komplett beskrivning av jubileumssatsningen i alla detaljer.



**FIGUR 3:** Modeller är mest användbara när de är enkla och generella. Processen att göra en modell mer exakt görs av varje verksamhet som vill anpassa till sina förutsättningar.



13 VERKTYG

Modellen kan liknas vid en "verktygslåda" som innehåller verktyg som på olika sätt fyller en funktion i en samverkansprocess med kvalitativa ambitioner. Att lägga samman verktygen i en modell är vårt sätt att förenkla och generalisera värden som verktygen bidrar till och på så vis göra dem tillgängliga för andra sammanhang. Verktygen i Samverkansmodellen bidrar sammantaget till ökad samverkanskapacitet som vi i kapitel 2 kategoriserade i fyra kapacitetsbegrepp; strukturkapacitet, relationskapacitet, humankapacitet och narrativ kapacitet, för organisatorisk förmåga att samverka.

DELBAR OCH SKALBAR

Samverkansmodellen är både delbar och skalbar. Verktygen i modellen kan plockas ut och appliceras var för sig i olika sammanhang. Samtidigt är modellen möjlig att applicera i sin helhet och går anpassa till ett nytt sammanhang där en bred och mångårig samverkansprocess pågår eller inleds. Skalbarheten i modellen finns i att varje verktyg kan göras mer eller mindre omfattande. När modellen kan delas, skalas och översätts till att vara relevant in i andra sammanhang utgör den ett bestående värde som kan nyttjas om och om igen. På så vis möjliggörs att erfarenheter och uppbyggda värden från jubileets process kommer staden och Göteborgssamhället till gagn långt efter år 2023.

På kommande sidor beskrivs verktygen vart och ett. Där förmedlas erfarenheter, metoder och arbetssätt samt nytta och värde verktyget haft i processen. Här ges ibland exempel på hur verktygen applicerats i syfte att inspirera till reflektioner om hur arbetssätten skulle kunna kan anpassas och översättas till nya behov. Vi avslutar varje verktyg med att formulera ett par reflektionsfrågor och medskick för att sätt bidra till aktivt nyttiggörande av erfarenheter.

VERKTYGSLÅDAN

Ett beslut

Processledning

Öppen dialog och idéinsamling

Vision och värdegrund

Ett år att ta sikte på

Fokusår

Satsningar

Ung referensgrupp

Prototyper

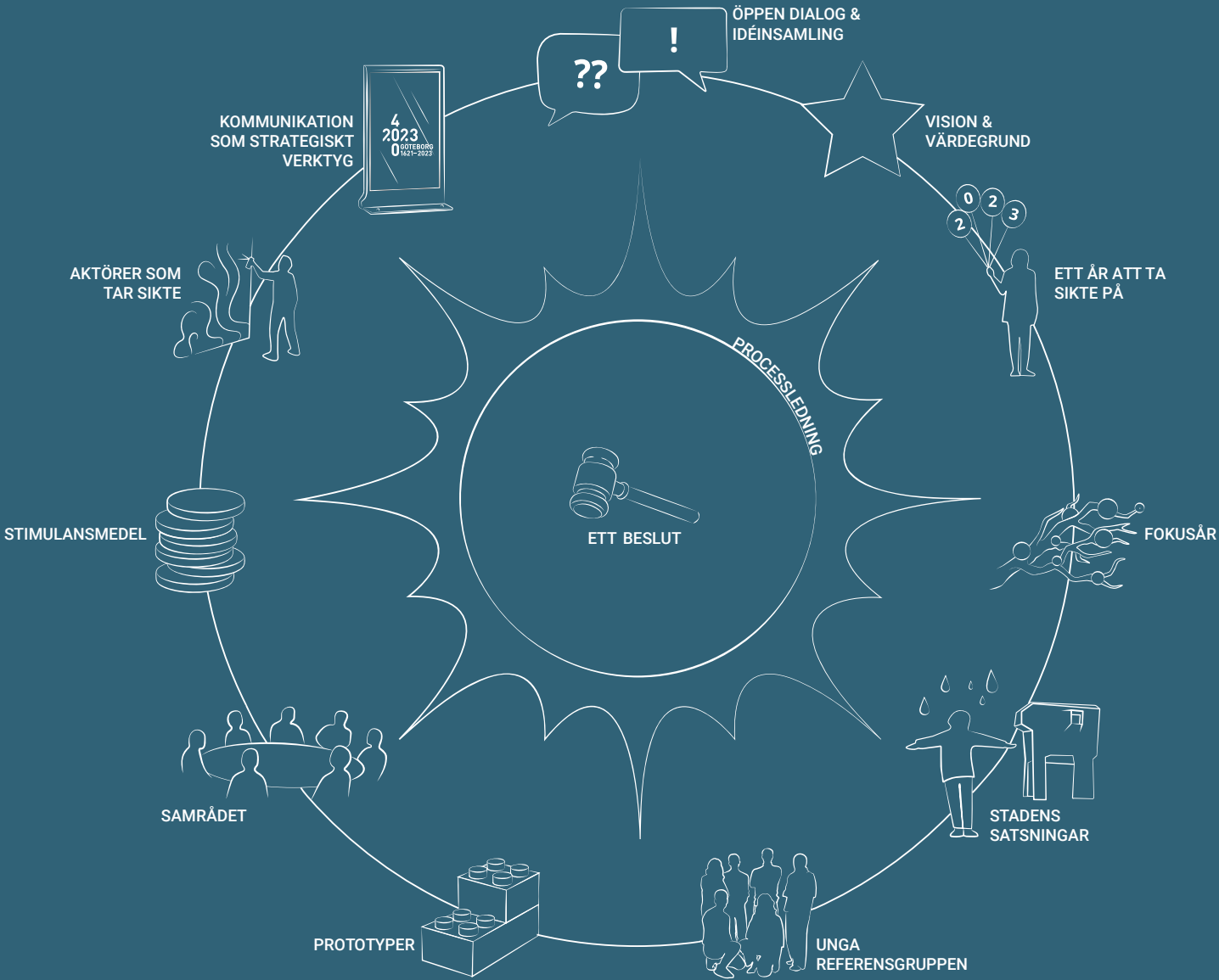
Samråd

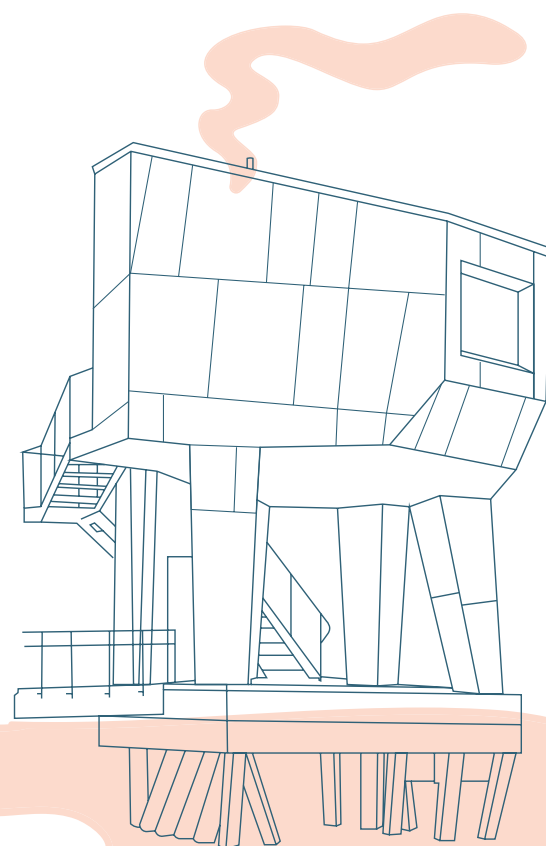
Stimulansmedel

Aktörer som tar sikte

Kommunikation som strategiskt verktyg

FIGUR 4, PÅ NÄSTA SIDA:  
Samverkansmodellen med 13 verktyg för samverkan.





### ETT BESLUT NYTTJA EN MILSTOLPE SOM KATALYSATOR FÖR UTVECKLING

Samverkan underlättas av ett tydligt uppdrag till de samverkande parterna. Beslutet eller uppdraget blir själva hjärtat för det arbete som sen kan utformas. En värdeskapande samverkansprocess behöver en överenskommelse om *att* man ska samverka, *vilka* som ska vara med, *vad* man ska samverka om, *vilka ambitioner* man har med *hur* arbetet ska genomföras och vilken förväntansbild resultatet ska ställas emot.

### OM BESLUTET ATT FIRA GÖTEBORG 400 ÅR

De ingredienserna fanns i det progressiva och framåtblickande beslut som Göteborgs Stads politiker tog när jubileumsarbetet formades. Startskottet och uppdraget som kommunstyrelsen gav Göteborg & Co 2009 om att ta fram ett förslag kring hur Göteborg kunde nyttja jubileet som ett medel i stadens utveckling innehöll tydliga ambitioner om att jubileumsprocessen skulle genomföras i bred samverkan och med innovativ höjd. Förutom bred involvering så pekar beslutet ut kommunikation som en viktig ingrediens för att skapa stolthet och kännedom om Göteborg både lokalt hos göteborgarna och inom internationella relationer. Idén om att jubileumsprocessens resultat och bestående värden skulle följas upp och erfarenheter tas tillvara fanns även det utpekade i det politiska beslutet.

### METODER OCH ARBETSSÄTT

#### UTPEKAD SAMORDNINGSANSVARIG

Göteborg & Co gavs det tydliga uppdraget att leda, samordna, kommunicera och följa upp arbetet. En tydligt utpekad ledarorganisation som tilldelas resurser för att ta processledningsansvaret pekas ut som en av de viktigaste framgångsfaktorerna i arbetet.

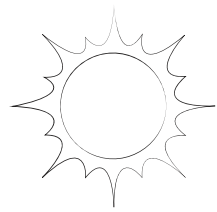
#### UPPDRAG ATT BISTÅ

Samtliga förvaltningar och bolag i staden fick i uppdrag från kommunfullmäktige att bistå Göteborg & Co i planering och genomförande. Det har löpande möjliggjort att kompetens och förankring kunnat knytas till satsningen och givit flexibilitet i vilka verksamheter inom Göteborgs Stad som har behövt involveras vid olika tillfällen.

#### ÅRLIG ÅTERFÖRANKRING

Arbetet har årligen återrapporterats till kommunfullmäktige genom planer som blickar framåt på kommande år och med underlag för tilldelning av budget. Detta har gjort att kännedomen om jubileets inramning hållits vid liv även när skiften i personer och mandatfördelning har skett. Det har gett möjlighet för politiken att kunna korrigera över tid, skruva och förändra när så krävts. I praktiken har man använt sig av den årliga budgetprocessen, årliga uppföljningsrapporter och att ansvarig chef muntligen rapporterat till politiken.





## PROCESSLEDNING

### FÖRMÅGA ATT NYTTJA KOMPLEXITETEN

I komplexa processer med många involverade parter och lång tidshorisont är behovet av samordning stort. Komplexa processer utan tydlig ledning och synkroniserad styrning kan övergå i icke önskvärt kaos. Det finns stora fördelar när processledningen är en neutral part med uppdrag att stå för en bred helhets-syn och att ha det gemensamma målet i fokus. När en organisation fokuserar kraft på processledningsuppdraget utvecklas kompetens, arbetssätt och metoder som stärker förutsättningarna för övriga involverade parter att leverera sina delar. En framgångsrik processledning stärker samverkanskapaciteten (se sidan 14) genom att se till att lämpliga organisatoriska strukturer byggs upp, genom att knyta individer med rätt kompetens till arbetet, genom att skapa relationer och uppmuntra till nya kontakter och genom att leva och förmedla berättelsen om vart vi är på väg och varför. Läs mer om komplexa processer i kapitel 5, sidan 63.

### OM PROCESSLEDNINGEN

Göteborg & Co fick i beslutet från kommunfullmäktige uppdraget att leda, samordna, kommunicera och följa upp jubileumsprocessen. För att genomföra uppdraget tilldelades bolaget årligen resurser som möjliggjorde kvalificerad processledning. Processledningen organiserades i en jubileumsorganisation bestående av olika kompetenser som ledarskap, verksamhetsutveckling, kommunikation, ungt inflytande och hållbarhet. Processledningen arbetade med en öppen metodik och bred involvering. Konkret innebar det att skapa engagemang, mod och framdrift hos andra, ta fram planer, skriva fram beslut, kommunicera till alla målgrupper, organisera för ungt inflytande, engagera hela staden, löpande återkoppla till politiken och koppla ihop stadens olika verksamheter med varandra och med näringslivet eller organisationer från civilsamhälle och akademien. Stor vikt lades också vid att med olika metoder mäta och följa upp arbetet

### METODER OCH ARBETSSÄTT

#### ÖPPEN OCH MÖJLIGHETSDRIVEN FILOSOFI

Processledningen har med en öppen och möjlighetsdriven ledarskapsfilosofi fokuserat på att leda, samordna, kommunicera och följa upp arbetet. Inom det arbetet har de verktyg vi beskriver i Lärplanen utvecklats och använts.

#### ARBETSPLAN

Den inledande idéinsamlingen formade vision, teman, mål och värdegrund för jubileet som sammanfattades i Arbetsplan – möjligheter på vägen fram till stadens 400-årsjubileum. Processledningen använde arbetsplanen för processens utformning och vidareutveckling.

#### SAMORDNING MED OLIKA KOMPETENSER

Processledningen bestod av olika kompetenser och initierade, planerade och möjliggjorde för andra aktörer att lyckas med sina leveranser genom att skapa arbetslust och positiv anda och med tydlig förväntan på framdrift.

#### ÅRLIGA UTVECKLADE PLANER

Processledningen tog fram årliga planer där strategiska frågor pekades ut tillsammans med utmaningar och möjligheter för processen som helhet. Planerna omfattade också en lägesrapport för stadens satsningar. De årliga planerna fungerade som en sammanhållande verksamhetsplan för stadens organisationer och de rapporterades och godkändes i kommunstyrelsen varje år.

#### AVVIKELSEHANTERING

Med skarpt och avgränsat fokus på att lyfta avvikelser från satsningarnas planer under 2023-samråden kunde brister och luckor snabbt identifieras och lösningar sätts in.

#### UPPFÖLJNING OCH MÄTNINGAR

Ett flertal olika sätt att följa jubileets resultat och effekter på kort och längre sikt genomfördes, tex med hjälp av SOM-institutets mätningar, riktade enkäter till olika målgrupper, följeforskning, utvärderingar av varje fokusår, på-plats-intervjuer med besökare och löpande fokus på reflektion och lärande med framförallt projektledare och 2023-samråd under processen avslutande år.



Vi hade aldrig klarat av det här utan ledarskapet från processledningen.

- 2023 samrådsrepresentant

### NYTTA OCH VÄRDE

#### HÅLLA RIKTNINGEN

Processledningen har lyckats hålla riktningen hos en stor mängd aktörer och förmedlat jubileets värdegrund i projekt och satsningar.

#### NEUTRAL KRAFT

Processledningens neutrala och lösningsfokuserade arbetssätt har hjälpt andra aktörer att se det gemensamma målet och komma vidare när de kört fast.

#### MÖJLIGHETSDRIV

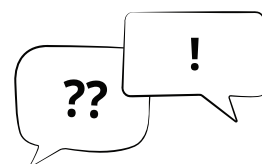
Den möjlighetsdrivna attityden har genererat förtroende för processen och en genuin delaktighet hos en mängd parter inom stadens och med externa aktörer.

#### KONTINUITET

Tack vare ett tydligt uppdrag och resurser för att leda och samordna har det byggts upp kontinuitet i processen och en samlad förmåga att komma fram i frågor.

### REFLEKTIONSFRÅGA

Hur kan er process ledas, samordnas, följas upp och kommuniceras?



## ÖPPEN DIALOG OCH IDÉINSAMLING FÖRVÄNTNINGARNA ÄR KATALYSATORN

Öppen dialog ger legitimitet till en bred och ambitiös process. Samverkan gynnas av att det finns en gemensam målgrupp som alla ingående parter anser är viktig och vars vilja är relevant. Förväntningarna blir en katalysator för framdrift. Den dokumenterade dialogen utgör också en grund att återkomma till när omgivande faktorer förändras, såsom genomgripande organisationsförändringar och oväntade kriser.

### OM DEN ÖPPNA DIALOGEN

Den inledande idéinsamlingen bjöd in göteborgarna i formandet av jubileets innehåll och genererade idéer och önskningar om hur Göteborg skulle bli en ännu bättre stad. Idéinsamligen var starten på den öppna dialogen som genomsyrade hela jubileumsarbetet. Syftet med den öppna dialogen var att skapa delaktighet, stärka innehållet och bidra till framtidsstro. Idéerna handlade om en bredd av perspektiv; byggda miljöer, kultur i staden, mellanmänsklig tillit, miljöfrågor, utbildning, barn och unga, mer öppenhet i staden med mera. Dialogen blev grunden för hur arbetet utformades och organiserades.



## METODER OCH ARBETSSÄTT IDÉINSAMLING

Formandet av jubileet gjordes genom en öppen idéinsamling där 1680 idéer samlades in via närvaro på ett 40-tal olika platser runt om i stadens dåvarande tio stadsdelar och via digitala kanaler. Därefter analyserades idéerna och summerades i en *Idébok*.

### PERSPEKTIVGRUPPER

Sju perspektivgrupper med en blandad sammansättning från stadens verksamheter, region, näringsliv, akademi och frivilligorganisationer fick uppgiften att lämna rekommendationer kring hur Göteborg kunde bli en ännu bättre stad. Grupperna var bland annat *Öppna Staden*, *Gröna Staden* och *Unga Staden*.

### INVOLVERING AV HELA STADEN

Löpande involvering och samskapande med göteborgarna har skett inom stadens olika satsningar och tillsammans med mängder av externa aktörer till exempel via fokusåren. Ett viktigt fokus har varit att involvera människor från hela staden.

### UNG REFERENSGRUPP

Unga referensgruppen startades en bit in i processen år 2014 och arbetade ända fram till finalen år 2023. Den bestod av unga i åldrarna 16-24 år och påverkade arbetet i stadens satsningar och i olika arbetsgrupper kopplade till jubileumsstaben.

## ERFARENHETER ATT BYGGA VIDARE PÅ

Erfarenheter som kan gynna pågående och framtida samverkansprocesser i staden är till exempel:

### ÖKAD ERFARENHET

Av att involvera göteborgarna och Göteborgssamhället i stadens utveckling.

### METODUTVECKLING OCH ÖKAD FÖRMÅGA

Att involvera göteborgare i stadens utveckling; både att organisera för det (*styrande och ledande nivå*) likväl som att planera och utföra (*operativ nivå*).

### FÖRBÄTTRAD FÖRMÅGA

Leda och navigera i ökad komplexitet när fler perspektiv ska inkluderas.

## NYTTA OCH VÄRDE

### FÖRANKRING OCH MENINGSFULLHET

Löpande involvering gav processen förankring hos göteborgarna. Samtidigt beskriver deltagarna det som meningsfullt att arbeta med att utveckla staden med utgångspunkt i idéer från medborgarna.

### KATALYSATOREFFEKT

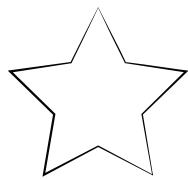
Förväntningar som uppstår när medborgarna bjuds in har haft en viktig pådrivande effekt i kombination med utfästelsen om ett publikt firande.



## REFLEKTIONSFRÅGOR

Hur skulle ert uppdrag kunna katalyseras med hjälp av förväntningar från medborgarna?  
Hur kan er process få ytterligare legitimitet genom bred medborgarinvolvering?





## VISION OCH VÄRDEGRUND EN GEMENSAM FARKOST ATT FÄRDAS I

En vision kan liknas vid en gemensam farkost att färdas i. Även om vi tänker på visioner som önskade lägen vi vill uppnå i en framtid, så fyller de en funktion här och nu i det vardagliga arbetet. Visioner får en påverkan på de val vi gör, beslut vi fattar, vilka partners vi anser blir nödvändiga att samverka med och vilka insatser som vi tycker är relevanta att genomföra. Visioner är alltså inte något ramverk som man i efterhand gör revision emot, utan de skapar riktning och hägnar in insatser så att vi ser dem i ett sammanhang här och nu.

### OM VISIONEN

Jubileets vision omfattar kvalitativa värden som att vara en innovativ, öppen och inkluderande stad där alla människor känner mening och delaktighet och på så sätt bli internationellt erkänd som en modig förebild för hållbar tillväxt. Jubileets vision har gett processen en riktning och fungerat som ledstjärna för stora och små beslut hela vägen igenom. Visionen har både syftat till att inspirera till engagemang och åtaganden och samtidigt utgjort ett ramverk för vad jubileet är och en grund för att kommunicera de värden som jubileumsprocessen ska fyllas med.

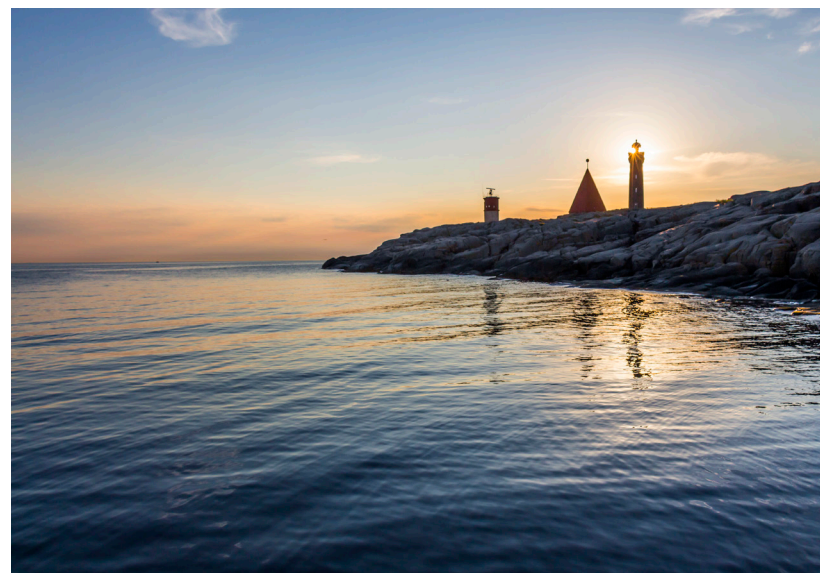
## METODER OCH ARBETSSÄTT

### VISION, TEMAN OCH MÅL

Utifrån idéinsamlingen, perspektivgrupperna och den öppna dialogen under de inledande åren formuleras en vision, tre teman och fem mål som om satte riktningen för processen.

### VÄRDEGRUND

Utöver vision och mål formuleras en värdegrund. Den fungerade som ramverk när stadens satsningar utformades liksom när externa aktörer ville koppla sina projekt till processen. Värdegrundens fyra delar satte fokus på hur man ville gå från vision till verklighet. Värdegrunden blev ett medel för att införliva kvalitativa ambitioner om hållbarhet, inkludering och innovation.



## EXEMPEL FRÅN PROCESSEN

**TEMAN** ger enkla bilder kring vad vi ska åstadkomma och värdegrunden hur vi ska göra det. De tre temana skapar bilder av de viktigaste slutsatserna från den inledande idéinsamlingen och är lätta att ärva och håll liv i igenom en lång process.

## NÄRA VATTEN. BYGGA BROAR. ÖPPNA RUM.

Fem **VÄGLEDARE** bildar ett önskvärt arbetssätt. Det kan anammas såväl inom styrning och ledning som i processledning, projektledning och i dialog med samarbetspartners.

## ÖPPEN DIALOG. TÄNK UNIKT. HÅLLBARHET I HANDLING. HELA STADEN. BÖRJA NU.

### ERFARENHETER ATT BYGGA VIDARE PÅ

Kulturförändringen att öppna upp processer och gå från dialog till samskapande i konkreta projekt är värden som kan bli bestående. Modet att utveckla, tänka nytt och vara innovativ kan fortsatt gynnas.

Att arbeta integrerat med social och ekologisk hållbarhet i genomförande av satsningar är en viktig lärdom att fortsatt förvalta och utveckla i nya sammanhang.

## NYTTA OCH VÄRDE RIKTNING

Visionen pekas ut som en viktig komponent för syfte och mening med jubileet.

### NARRATIV

Visionen i kombination med mål och teman utgör grunden för berättelsen om jubileets innehåll och innebörd.

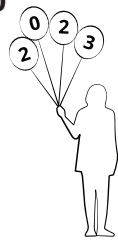
### KULTURFÖRÄNDRING

Värdegrunden har bidragit till att öppna upp processer och till att medarbetare och chefer vågat tänka nytt och gynnat en kultur där det premieras att pröva sig fram och lära sig längs vägen.



## REFLEKTIONSFRÅGOR

Har er process en drivande vision och hur nyttjas den för att hålla riktningen?  
Hur guidas era deltagare i hur arbetet ska genomföras?



## ETT ÅR ATT TA SIKTE PÅ VÄSSAR DEN KOLLEKTIVA LÖSNINGSFÖRMÅGAN

En gemensam och accepterad deadline underlättar för oss i att få fram resurser, kompetens och att komma till görande, till exempel att fatta beslut och att hitta lösningar. Samtidigt kan givetvis ett för stort fokus på framdrift skapa tunnelseende eller göra så att beslut som fattats i efterhand betraktas som felaktiga. När vi har samsyn kring vilken tidplan som gäller underlättar det vår samverkan och vi kan skapa en beredskap i alla beslutsfattande organ som gör att beslut kan fattas i rätt tid. Med rätt ledarskap vässar ett *fix-år* den kollektiva lösningsförmågan.

### OM ÅRET

Ett icke-förhandlingsbart år att ta sikte på är givetvis själva sinnebilden för ett jubileum. Jubileet infaller ett visst årtal, oavsett vad som åstadkommits till dess eller inte. Att det funnits ett sådant *fix-år* har varit viktigt och har på alla sätt präglat processen. Endast en global pandemi kunde ändra på året för den publika folkfesten och medföra att det blev två firanden; ett formellt historiskt firande 2021 och ett jubileumsfirande med folkfest, kungligt besök och över 100 dagars program runt om i hela staden under 2023.

## METODER OCH ARBETSSÄTT

### PROAKTIV PLANERING

Politikers och tjänstepersoners proaktivitet och framförhållning gjorde att det fanns tillräckligt med tid att utveckla bestående avtryck. Samtidigt krävs det ett visst tempo för att klara av att införliva stadens och medborgarnas önskade förändringar till år 2021 och 2023.

### FIRA TILLSAMMANS

Det utlovade stora firandet vid jubileumsåret har fungerat som en viktig katalysator hela processen igenom. Även inom processen har olika typer av firanden återkommande använts som ett medel för att kanalisera kraft och skapa delmål och att uträtta saker tillsammans. Det har varit ett gynnsamt sätt för att bygga relationer och att få saker gjort. Förutom jubileumsfirandena 2021 och 2023 har Ö-festen på Ringön använt sig av att skapa fest tillsammans samt att otaliga invigningar och öppningsceremonier genomförts av en mängd verksamheter.



## EXEMPEL FRÅN PROCESSEN

Inom *Bostad2021* finns ett tydligt exempel på hur jubileumsåret (2021) bidrog till nya arbetssätt där man tog fram metodiken *Parallella Processer* för detaljplanering, lantmäteri och bygglov. Det krävde tillit mellan staden och näringslivet och ett mind set om att *"time is king"*. Metodiken har redan använts i andra sammanhang med extraordinär tidplan som till exempel etablering av batterifabrik.

Styrkan är att det fanns ett år att ta sikte på som var tillräckligt långt bort, men ändå tillräckligt nära för att inte kunna struntas i.

- Ordförande i perspektivgrupp, 2019

## NYTTA OCH VÄRDE

### VÄSSAR LÖSNINGSFÖRMÅGAN

Gynnsamt för att få fram kompetens, resurser och beslut i rätt tid.

### SKAPAR SAMMANHÅLLNING

Firandena skapar sammanhållning både mellan aktörer som planerar och får saker på plats tillsammans inför firanden, men likaså mellan besökarna till festligheterna där människor med olika bakgrund möts och delar stadsrummet.

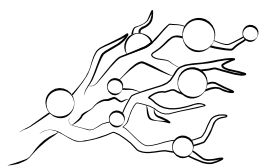
### TYDLIGT OCH KOMMUNIKATIVT

För parter utanför stadens organisation är ett förutbestämt år enkelt att knyta an till och möjliggör för andra att koppla upp egna satsningar.

## REFLEKTIONSFRÅGA

Nyttjar ni kraften i ett tydligt år att ta sikte på?



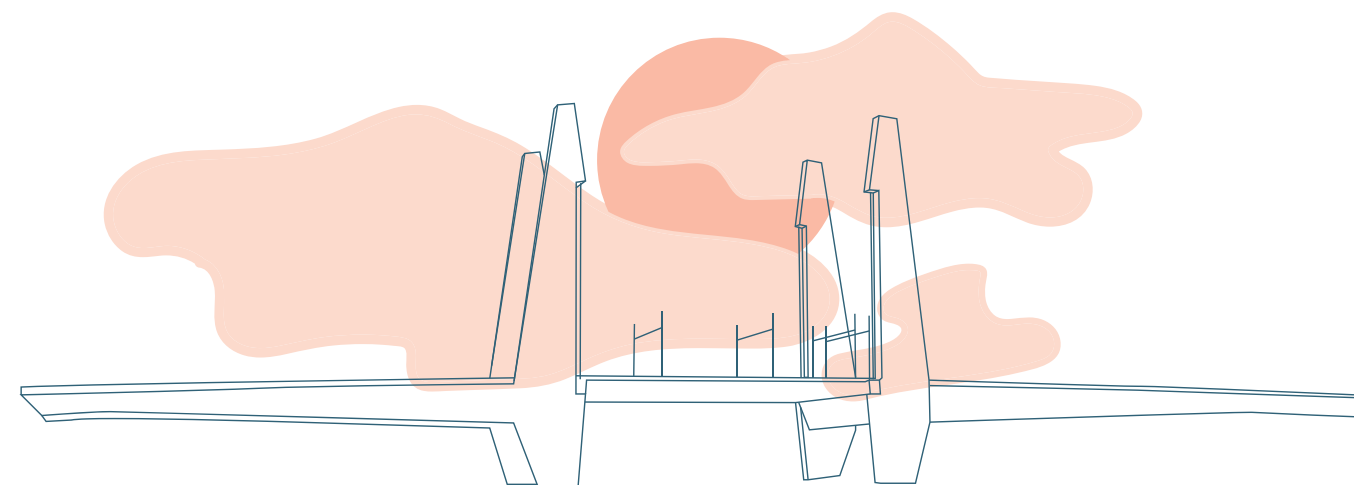
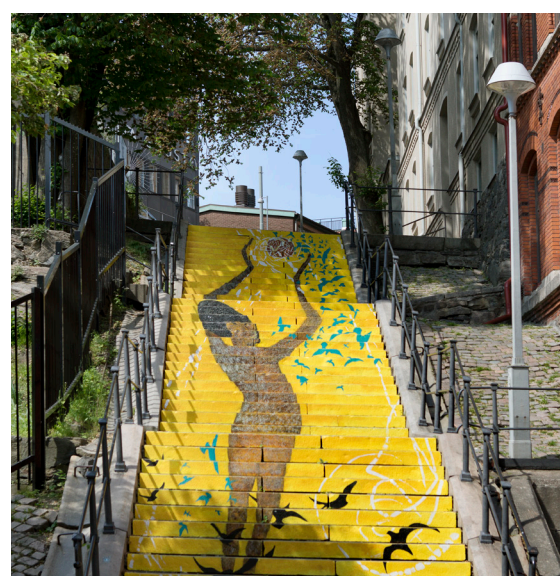


## FOKUSÅR ENGAGEMANG OCH LEVERANSER PÅ VÄGEN

Små vinster med relativt korta tidsloopar är gynnsamma för långa samverkansprocesser som annars kan riskera att vattnas ur och tappa i engagemang. Genom att återkommande göra projekt och aktiviteter tillsammans skapas resultat från processen löpande. Erfarenheter uppstår som kan bidra till att utveckla processen och organisationerna framåt. Fokusår är ett verktyg för att hålla samman ett löst kopplat system av aktörer som den processledande organisationen inte har någon formell möjlighet att styra över.

### OM FOKUSÅR

I planen fram till 2023 fick varje år ett tema som kopplade an till jubileets vision och mål. Syftet med fokusåren var att engagera brett och att använda vägen fram till jubileet för att rikta uppmärksamheten på olika frågor som lyfts fram av göteborgarna i den öppna dialogen. Exempel på fokusår var *Vatten och skärgård*, *Kultur, Kunskap och upplysning*, *Grön och Skön stad* med flera. Temana var tillräckligt öppna för att organisationer från både offentlig sektor, akademi, näringsliv och civilsamhälle skulle kunna engageras och knyta an med olika initiativ och projekt.



### METODER OCH ARBETSSÄTT

#### TEMAN BASERADE PÅ IDÉINSAMLING

Teman för fokusåren har hämtats ur i den inledande idéinsamlingen. Fokusåren har berört angelägna områden och skapat mening och möjligheter hela vägen fram till firandet år 2023.

#### AKTÖRSTRÄFFAR FÖR ATT SJÖSÄTTA INITIATIV

Varje fokusår bjöd in en rad aktörer från Göteborgssamhället till träffar på fokusårets tema i syfte att inspirera till externa initiativ, skapa synlighet och bidra till att skapa möten mellan aktörer inom det specifika fältet. Aktörer från akademi, föreningsliv, näringsliv och stadens verksamheter med koppling till för temat bjöds in att delta och att bidra med egna initiativ och idéer.

### NYTTA OCH VÄRDE LÖPANDE LEVERANS

Fokusåren har skapat leveranser varje år och delsegrar på vägen fram. Genom att sprida engagemanget till många skapas en bred och robust inkludering i processen.

#### MOMENTUM

Genom att fokusåren blev både delmål och delsegrar så gör metoden att en lång process kan delas upp. Det möjliggör att många perspektiv kan belysas och många initiativ, både stora och små, har getts en plattform att agera utifrån.

#### NYTTJA BEFINTLIGA AKTÖRER

Många nätverk, föreningar, centrumbildningar och liknande har aktiverats tack vare fokusåren och därmed har processen fått del av kraft och kompetens som finns i Göteborgssamhället på ett effektivt sätt.

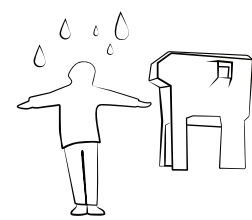
#### KOMMUNIKATIVT ENKELT

Fokusåren fungerar som temporära symboler som varit enkla att dela med andra och skapa samverkan kring.

### REFLEKTIONSFRÅGOR

Hur skulle er process kunna nyttja metodiken med fokusår?  
Vilka angelägna teman skulle ni kunna samla andra kring på vägen fram mot målet?



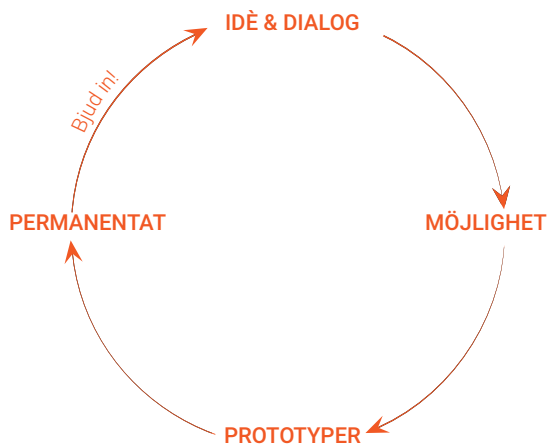


SATSNINGAR  
KRAFTSAMLA OCH GENOMFÖR  
MEDBORGARDRIVNA IDÉER

Syftet med att samverka är att nå resultat och utfall som inte hade varit möjliga att uppnå utan att samarbeta med andra. Samverkan är medlet för att nå målen. Att samverkansprocessen levererar resultat är givetvis grundläggande för att ha legitimitet att fortsätta samverka. Framstegen bör följas löpande och processen utvecklas och modifieras efter behov.

OM STADENS SATSNINGAR

Stadens satsningar var ett sätt att vidareutveckla och förverkliga idéer från göteborgarna. Till sin karaktär var de både fysiska satsningar, om att till exempel bygga en bro eller tusentals bostäder, och mellanmännsliga satsningar om att skapa internationellt musikläger för barn eller demokratisatsning med ungt inflytande. Satsningarna kom till genom idéinsamlingen och genom nomineringar från förvaltningar och bolag. I ett antal förstudier tidigt i processen utreddes möjligheterna för genomförandet av idéerna och ett tjugotal blev stadens jubileumssatsningar. I satsningarna har man omsatt visionen och värdegrunden i hur man planerat och utfört projekten vilket haft stor påverkan på det resultat de åstadkom. Satsningarna var i många fall lite annorlunda än projekt än man var van vid. De skulle genomföras på ett delvis nytt sätt med medborgarinvolvering och innovation för ett internationellt avtryck och de hade en definitiv deadline vilket gjorde att de krävde resurser, uppmärksamhet och företräde i vissa fall. Detta gjorde projektledarnas roll utmanande. Genom att processledningen skapade strukturer där de kunde ta stöd i och dela erfarenheter med varandra blev de inte ensamma utan delade en hemvist i jubileets sammanhang.



FIGUR 5:  
Ett mönster bland många satsningar är att de gått från idé, genom analys kring möjligheter att genomföra. Lösningen har sedan utvecklats med hjälp av prototyper där en lösning permanentas. Slutligen har göteborgarnas bjudits in till invigningar och idrifttagande.

METODER OCH ARBETSSÄTT  
FÖRSTUDIER OCH URVAL

Projektidéer blev till förstudier där genomförbarhet, ansvar och ekonomi studerades av en förvaltning eller bolag som utsetts till förstudieledare. Efter förstudierna valdes ett tjugotal satsningar ut som blev stadens jubileumssatsningar.

PROJEKTÄGARE OCH FINANSIERING I LINJEN

Projektägare för varje satsning var en förvaltning eller bolag och där låg också ansvar för finansiering, genomförande och att rigga för förvaltning eller implementering.

COACHANDE MÖTESPLATSER

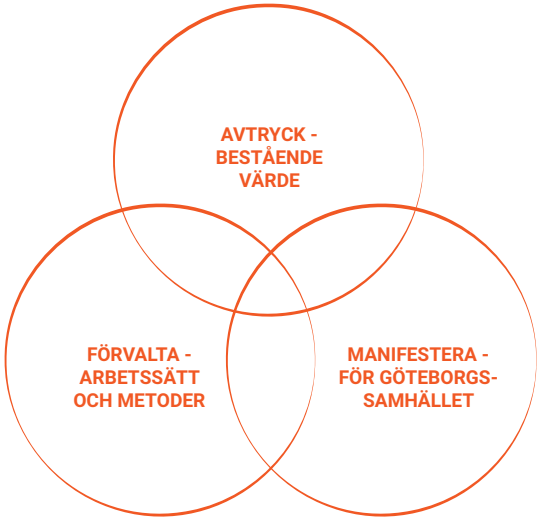
Processledningen samlade projektledare för alla satsningarna regelbundet för att stötta, inspirera, coacha, lyssna in problem och på så sätt bidra till framdrift. Satsningarna har omsatt värdegrunden. Dessa stödjande strukturer pekas ut som ett mycket viktigt nav i att gå från vision till verklighet. Tack vare coaching med till exempel kunskap, perspektiv, matchning mot andra styrande program, nätverk och sammanhang, projektledarträffar på olika teman och löpande avstämningar i 2023-samrådet kunde satsningarna utvecklas.

PROTOTYPANDE

Satsningarna har utvecklat och praktiserat arbetssätt för att testa, pröva och lära längs vägen. Med sökande arbetssätt och öppna arbetsformer har de skapat nya lösningar och kommit fram till resultat, såväl hårda som mjuka. Att börja i liten skala, och löpande utvärdera och söka nästa steg har blivit signifikant för satsningarna och pekas ut som en av de viktigaste framgångsfaktorerna för att inte köra fast, utan att hålla momentum och till slut hitta lösningar på alla de utmaningarna de stött på längs vägen.

RIGGA FÖR IMPLEMENTERING

För att stödja övergången från projekt till drift och förvaltning använde sig processledningen av en metodik där satsningarna under de avslutande åren fick tänka kring tre perspektiv: *Avtryck, Förvalta och utveckla*



FIGUR 6:  
Tre parallella perspektiv för att ta satsningar från att vara utvecklingsprojekt till att implementeras i ordinarie verksamhet och etableras för göteborgare och besökare.

samt *Manifestera*. *Avtryck* handlade om vilka bestående avtryck som satsningen skulle ge. *Förvalta och utveckla* handlade om de metoder, avtal eller organisering som behövde komma på plats för att kunna förvalta satsningen och *Manifestera* fokuserade på hur satsningen skulle bjuda in Göteborgs-samhället för att fira satsningen.

NYTTA OCH VÄRDE

Här beskriver vi exempel på nytta och värde som skapats av att arbeta sammanhållet med utpekade satsningar som staden gjorde under jubileet. Vi pratar om satsningar som verktyg, snarare än nytta och värde av varje satsning i sig.

HELHETSPERSPEKTIVET

Bredden av satsningarna och att de är så olika i sin karaktär, men tack vare inramningen ändå mötts, har stärkt helhetsperspektiv och förmågan att gå från delar till helhet.

HÅLLBARHET I HANDLING

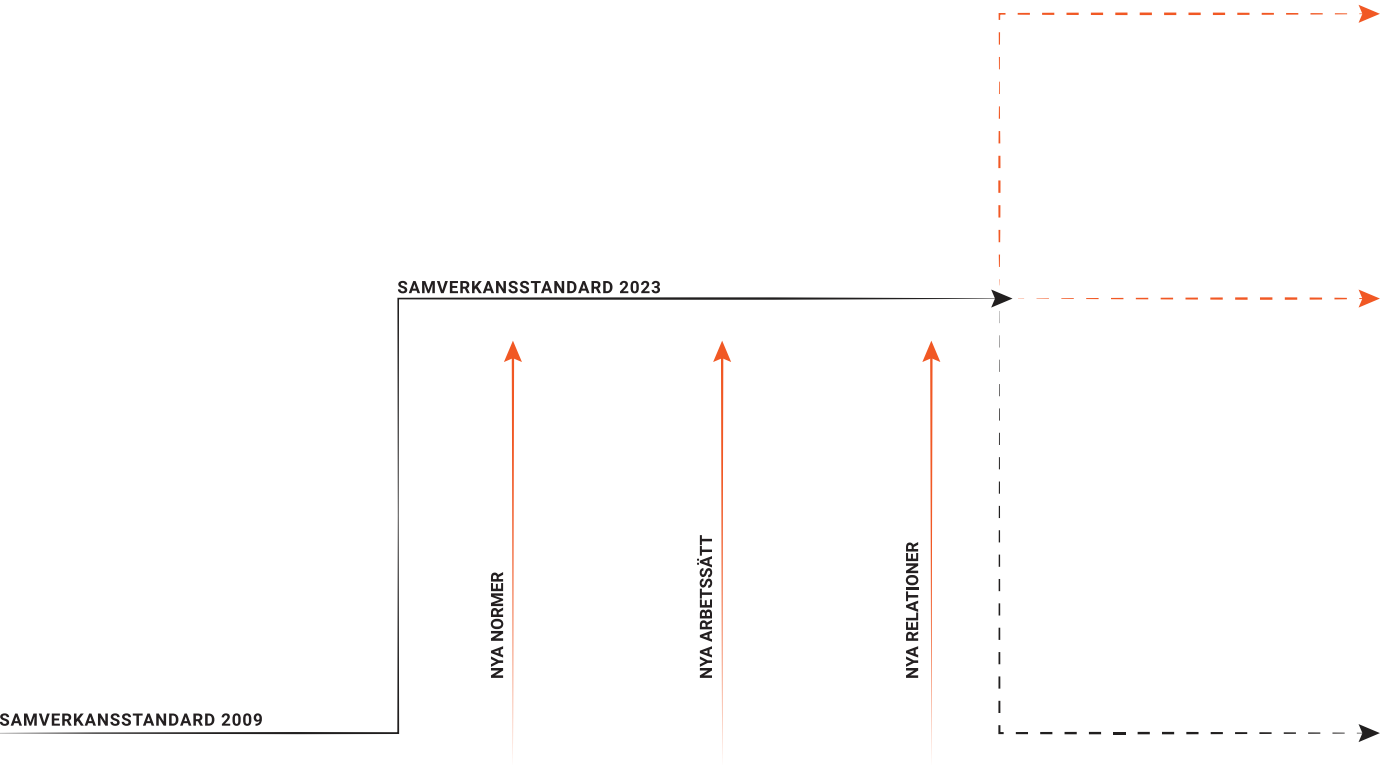
Satsningarna har gett praktisk erfarenhet av att omsätta hållbarhet till handling och på ett integrerat sätt jobbat med socialt, ekonomiskt och ekologiskt perspektiv.

KOMPETENSUTVECKLING

Medarbetare och organisationer har utvecklat kompetens om exempelvis samverkan, hållbarhet och innovation, men även i frågor som juridik och demokrati.



BESTÅENDE VÄRDEN AV  
SATSNINGARNA



**FIGUR 7:**  
Stadens satsningar har på många sätt utvecklat ny praxis och förmåga att samverka. Uppgiften är att klara av att bygga vidare från den "nya" nivån, och inte falla tillbaka till arbetssätt som rådde före processen.



NÅGRA EXEMPEL PÅ BESTÅENDE AVTRYCK DÄR  
SAMVERKAN VARIT EN CENTRAL MÖJLIGGÖRARE

**JUBILEUMSPARKEN MED HAMNBADET**  
Seglarskolan Alla kan segla, innovativ teknik i saltvattenskilen, samverkansmetod genom Idéburet Offentligt Partnerskap (IÖP).

**BOSTAD2021**  
Samverkan mellan fastighetsbolag och kommunen genom parallella processer för kortare tid från planering till inflyttning.

**JUBILEUMSLÄGRET SIDE BY SIDE**  
Internationellt erkänt musikläger för barn och unga genom etablering av en ny samverkansplattform mellan Göteborgs Stad och Västra Götalandsregionen/Göteborgs Symfoniker.

**GÖTEBORG BERÄTTAR**  
Ett nedslag i historien som adderar ett lager av berättelser av göteborgare år 2019 genom samarbete kommun och medborgare emellan.

**TILLGÄNGLIG SKÄRGÅRD**  
Skärgården som besöksmål, nya lättviktsbåtar med lägre utsläpp och bibehållen restid, permanenta kollektivtrafiklinjer från Stenpiren till skärgården tack vare samverkan mellan Göteborgs Stad, Västtrafik och lokalt näringsliv och föreningsverksamhet i skärgården.

**GÖTEBORGS STADSTRIENNAL**  
Prototyp Göteborg. Open calls med medborgare och internationella kontor. Blir bestående samverkansplattform Parallellt har en ny, mera permanent samverkansplattform byggts upp, Dynamo Göteborg, med Göteborgs universitet och Västra Götalandsregionen, för att kontinuerligt lyfta stadsomvandlingsfrågorna.

**SALTET PÅ RINGÖN**  
Samverkansmetodik med tillfälliga bygglov möjliggör organisk utveckling.

**KULTURBÅTSHAMN ERIKSBERG**  
Båthamn och kulturbåtsförening har bildats som driver vidare.

**RAIN GOTHENBURG**  
Regnlekplats och unika koncept för brunnslockpoesi etablerade unik samverkan mellan infrastruktur och kultur i form av Kulturförvaltningen, Göteborg & co och Kretslopp och vatten.

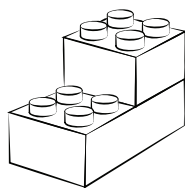
**DEMOKRATISATSNING MED UNGT INFLYTANDE**  
Stärker fortsatt arbete med att implementera ungas inflytande som en del av skolornas systematiska kvalitetsarbete.

**DET ENTREPRENÖRIELLA GÖTEBORG**  
Yesbox som hub för nyföretagande. Konceptet har spridits och inspirerat satsningarna är The Yard på Lindholmen och International House på Järntorget.

**HISINGSBRON**  
Mer än en bro. Knyter samman staden över älven, internationellt uppmärksammat och prisbelönt.

**DIN PLATS I STADEN**  
Har utvecklat konceptet Ta Plats som levandegör platser och har blivit ett permanent verksamhetsområde.

**KRONHUSKVARTEREN, SEMINARIEPARKEN OCH KULTURHUS BERGSJÖN**  
Nya arbetssätt på Higab med fokus på platsskapande och samverkan so ger öppnare kvarter och nya målpunkter i staden.



**PROTOTYPER**  
**UTVECKLINGSSINRIKTAT LÄRANDE**

Prototypande eller testande är ett viktigt steg i en innovationsprocess. Ofta startar processen i att en utmaning definieras och därefter följer idégenerering, analys och prioritering av vilka idéer som bör gå vidare till tester. Prototyper är ett sätt att pröva sig fram, utvärdera, justera utefter gjorda erfarenheter och ta nästa steg. Centralt för prototypande är ett successivt lärande och att nya idéer baserat på lärdomarna hela tiden kan genereras. Likaså behöver framtida användare vara involverade för att säkerställa användarvänlighet.

**OM PROTOTYPER**

Jubileumssatsningarnas utvecklingsprocesser har inte varit raka linjer från planering till resultat utan de har justerats och omformats längs vägen. I många fall tack vare ett arbetssätt baserat på att göra prototyper, utvärdera resultaten, förbättra lösningen och testa igen. Att prototypa har etablerats som begrepp i staden. En bok har publicerats om detta; *Prototypa! Bygga platser tillsammans* (Göteborgs Stad, SLU Tankesmedjan Movium, 2023).

Se Göteborg som en testarena för nya idéer. Använd en tillåtande attityd och uppmuntra alla inblandade. Vänta inte, börja i liten skala, testa vad som fungerar och gör det mer storskaligt allt eftersom. Allt är möjligt tills motsatsen är bevisad.

- ur Jubileumsplanen

**REFLEKTIONSFRÅGA**

Hur skapas förutsättningar för test och prototypande i er process?

**METODER OCH ARBETSSÄTT**

**ÖPPNA PROCESSER**

Öppna innovationsprocesser där medborgare, akademi och/eller näringsliv involverats i att generera idéer, bidra till lösningar och att vara med i att utveckla och bygga prototyper.

**ANVÄNDARTEST**

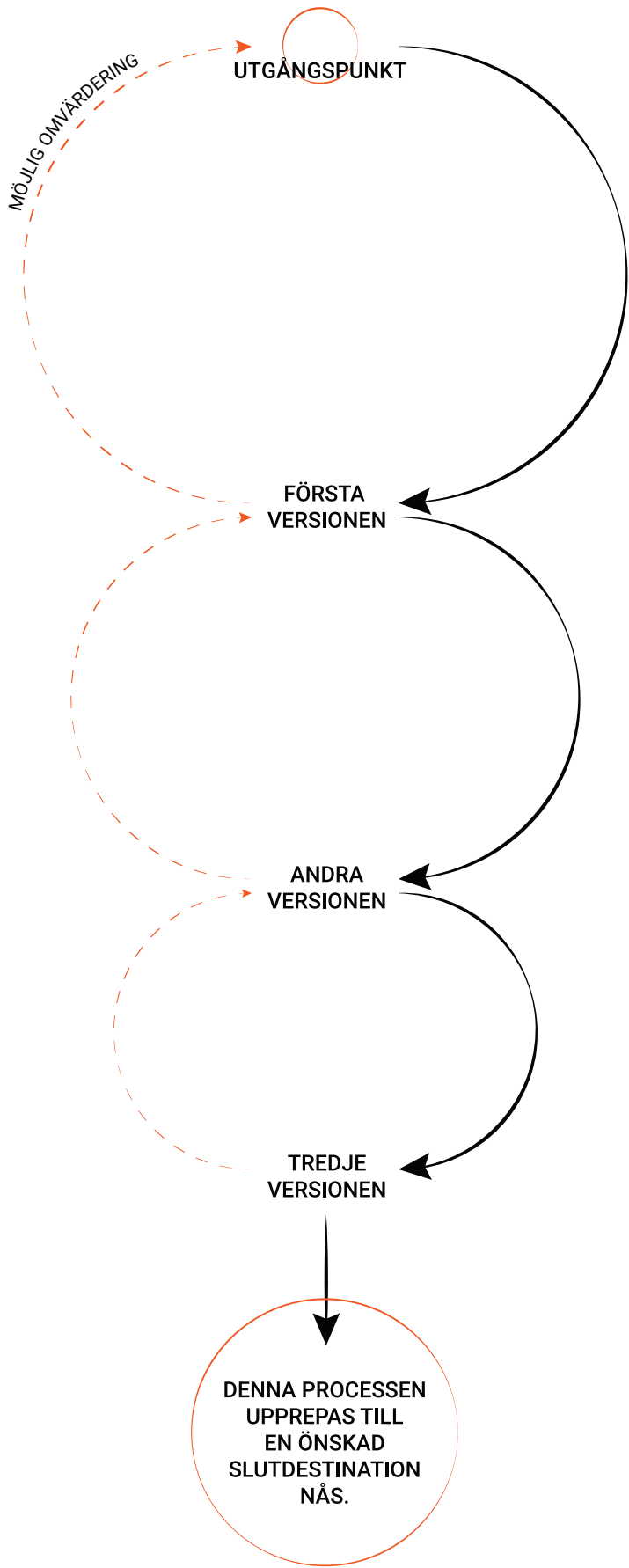
Satsningarna har använt olika typer av praktiska test där användarna har varit med och använt platsen för att utveckla projekten och skapa framdrift.

**UTVÄRDERING**

Satsningarna har på olika sätt använt utvärdering av sina test och prototyper, till exempel genom brukarundersökningar, dialoger på plats eller expertutvärderingar.

**NYTTA OCH VÄRDE**  
**INNOVATIONSFÖRMÅGA**

Genom nya arbetssätt och processer, tillåtande organisationskultur och ledarskap har satsningarna bidragit till både processinnovationer såväl som tekniska och sociala innovationer. Förmågan att kunna göra detta igen och igen har stärkts och behöver tas tillvara.



**FIGUR 8:**  
Prototypande som ett sökande arbetssätt.





## UNG REFERENSGRUPP ORGANISERA FÖR ÖKAD PERSPEKTIVTÄTHET

Referensgrupper används för att ge stöd till projekt genom att bidra med kompetens och kunskap som kompletterar den som finns i projektledningen. Att ge råd, idéer, förslag och synpunkter är centrala funktioner. När särskilda referensgrupper sätts samman med deltagare från målgrupper vi tycker saknas i projektet fyller de funktionen av att öka perspektivtätheten, dvs de hjälper till att addera perspektiv som den ordinarie projektorganisationen inte klarar av att representera.

### OM UNGA REFERENSGRUPPEN

Det unga inflytandet i stadens 400-årsjubileums startade redan före de första penseldragen drogs upp. Parallellt med den öppna idéinsamlingen arbetade sju perspektivgrupper med rekommendationer för hur staden kunde nyttja jubileet för Göteborgs utveckling. En av grupperna var *Unga staden*. Unga staden bidrog till att forma visionen för jubileumsprocessens teman och mål och satte den strategiska riktningen för de efterföljande tolv årens arbete. Inför fokusåret *Av och med unga* 2015 startades den unga referensgruppen *Power To The Youth* och blev en del av jubileumsorganisationen ända fram till 2023. Syftet med att bilda den unga referensgruppen var att utveckla ungas inflytande genom demokratiska processer och påverka stadens satsningar inför, under och efter jubileet.

Jag är med och gör staden.

- Deltagare Power To The Youth, 2022

## METODER OCH ARBETSSÄTT

*Power To The Youth* är en metod för ungt inflytande i samhällsomställningen. Nedan beskrivs några viktiga delar.

### SAMORDNARE

En person i hemorganisationen hade utpekats ansvar och andel av sin arbetstid för att samordna ungt inflytande inom satsningen. Samordnaren var länken mellan ordinarie organisation och deltagarna i referensgruppen med uppgift att koordinera frågor och skapa träffytter i tid och rum.

### ARBETSGRUPPER OCH HANDLEDARE

Den unga referensgruppen fördelade sig i arbetsgrupper som fördjupade sig i olika moment som kommunikationsarbetet, förberedelser inför *Prototyp Göteborg*, *Fokusår Hälsa* med mera. Varje arbetsgrupp kopplades till en utpekad handledare med ansvar för att inkludera de unga deltagarna.

### UTBILDNING OCH UTVÄRDERING

Unga referensgruppen utbildades i ungt inflytande och kunde därmed utbilda andra professionella i stadens organisation om hur man kan jobba med ungt inflytande i stadens processer. Referensgruppen arbetade också systematiskt med att själva utvärdera sitt arbete och inflytande.

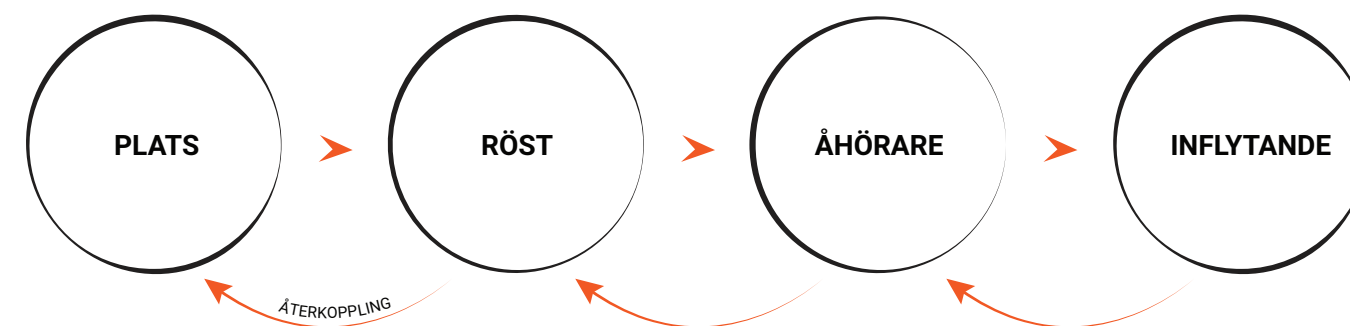
### NYTTA OCH VÄRDE

#### PERSPEKTIVMEDVETENHET

Påtagligt större kunskap och medvetenhet i hela jubileumsorganisationen om perspektiv som representeras eller inte representeras i tillräcklig utsträckning.

#### STÄRKT DEMOKRATI

Unga fick möjlighet att tala med egna ord och direkt påverka i arbetsgrupper vilket upplevdes vara meningsfullt och skapa inkludering på riktigt. Demokrati och rättigheter har stärkts genom att ungas röst stärkts.



**FIGUR 9:** Processmoment för ungt inflytande som kan nyttjas för att organisera inflytande från barn och unga i andra sammanhang.

### BESTÅENDE AVTRYCK

Unga referensgruppens form och funktion kan beskrivas med hjälp av följande processmoment. De fyra delarna är viktiga komponenter i utformning av barn och ungas inflytande och kan appliceras i andra sammanhang och processer.

#### PLATS:

Unga referensgruppen har haft en organisatorisk plats i jubileumsorganisationen. Gruppen har haft en samordnare som bidragit till trygghet och deltagarna har haft möteslokaler, facilitering och betald arbetstid (*viss-tidsanställda*) för att jobba i gruppen och med dess uppgifter.

#### RÖST:

De unga har genom sina arbetsgrupper deltagit i projektarbete, dialogarbete och jury-arbete, med mera, och på så sätt haft en röst att ge uttryck för synpunkter och förslag och påverka innehåll och utfall i satsningar och initiativ. Handledarna har funnits på plats för att stödja, likaså samordnaren.

### ÅHÖRARE:

Genom att vara involverade som åhörare i det operativa projektarbetena har de unga kunnat tala med egna ord direkt till andra involverade. Handledarna har haft ett utpekats ansvar att lyssna till de ungas inspel och samordnaren var en del av jubileumsstaben med direkt kontakt till processledning och ansvariga chefer.

#### INFLYTANDE:

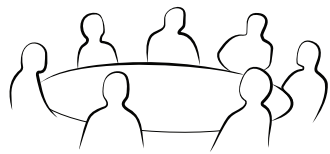
Deltagarna i den unga referensgruppen vittnar om att deras åsikter har lett till handling, men att det även funnits situationer när de upplevt sig manipulerade och att de situationerna har lett till ett lärande för både unga och vuxna. Unga referensgruppens arbete har haft inflytande på innehåll och arbetssätt inom satsningarna och hur man arbetat med involvering av unga där, även på konkreta aktiviteter och inom kommunikationsarbetet liksom program och innehåll för firandet under 2023.

#### ÅTERKOPPLING:

Vikten av återkoppling om hur åsikterna togs omhand eller inte kunde tas omhand är helt central och kan inte nog understrykas även i detta sammanhang.

## REFLEKTIONSFRÅGA

Hur skulle ni kunna systematisera ungt inflytande i er process/projekt idag?



## SAMRÅD STÖDJANDE STYRNING DÄR DELAR BLIR HELHET

Fungerande samverkan behöver styrning, struktur och samsyn. Styrning utifrån att verkställa av uppdragsgivaren fattade beslut, struktur såsom överenskommelser, riktlinjer och avtal. Lika viktigt är samsyn kring vad som ska åstadkommas, förväntningar på varandra, tillit och tilltal och hur man löser konflikter längs vägen. För dessa tre viktiga element spelar samverkansprocessens styrande organ en central roll och kan med sitt agerande skapa bra eller sämre förutsättningar för de som jobbar operativt inom samverkansprocessen.

### OM SAMRÅDET

2023-samrådet har varit jubileets styrgrupp med ansvar för framdrift av jubileums-satsningarna och för stadens ambition med jubileet som helhet. Gruppen har haft ett delat ansvar för att jubileets värdegrund omsätts i att arbetet och för att hålla riktningen mot visionen och att löpande ta in omvärldsförutsättningar och justera längs vägen. Att balansera kort- och långsiktigt perspektiv har varit en central uppgift. Samrådet har koordinerat projektägarna för satsningarna samt varit styrgrupp för uppföljning och lärande.

## METODER OCH ARBETSSÄTT

### PROJEKTÄGARE

Samrådet bestod av direktörer från projekt-ägande organisationer, förvaltningar och bolag vilket lade grund för att hålla både riktning och relevans i gruppens arbete. Samrådet har utvecklats dynamiskt genom åren och på så sätt haft följsamhet för stadens omorganisationer.

### ARBETSUTSKOTT

Bildandet av små, snabbbrörliga arbetsutskott på lednings- och direktörsnivå vid särskilt utmanande tillfällen under processen har använts som ett effektivt arbetssätt för att hitta lösningar och få framdrift i kritiska frågor med tight deadline.

### SMÅ STYRGRUPPER FÖR FOKUSÅR OCH FIRANDE

Samrådet har haft en viktig uppgift i att synka med styrgrupper för firandena år 2021 och 2023. Synkning av tidshorisonter och att nyttja synergieffekter i innehåll har varit viktiga delar i samarbetet.

### ÅRLIGA PLANER OCH BUDGETUNDERLAG

För att hålla riktning och framdrift har Samrådet tagit fram årliga jubileumsplaner som innehållit fördelning och äskande av medel.

### ÅRSHJUL

Samrådets möten har organiserats i ett årshjul som länkade jubileets långsiktiga process i en rytm med stadens årliga förvaltningscykel. Genom att rapportera avvikelser mot framdriften kunde resurser och fokus säkras för den gemensamma leveransen.



## NYTTA OCH VÄRDE

### STRETCHA SITT ENGAGEMANG

En av de viktigaste funktionerna av samrådet är att det möjliggjort att organisationerna kunnat stretcha sitt engagemang utanför de givna ansvarområdena för helhetens bästa och därmed har man kunnat överlappa mellanrum och få saker att hända.

### UPPMUNTRA INDIVIDER SOM DRIVER

Det har varit en fördel att förvaltningsledningarna varit uppsjunga på satsningarna och kunnat röja hinder när projektledning kört fast.

### MINSKA FRIKTIONEN AV ÖKAD KOMPLEXITET

När fler perspektiv ska inkluderas kan ökad friktion uppstå och samrådet har agerat för att underlätta framdrift som anammar de förutsättningarna.

### SYNKRONISERA TIDSUPPFATTNINGAR

Samrådet har varit viktiga i att balansera kort och lång sikt och att stå för samsyn kring prioritering och tidsfrister.

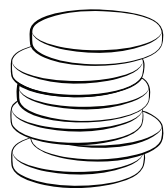
### FÖRBEREDA FÖR IMPLEMENTERING

En medvetenhet i samrådet om att satsningar som utvecklas behöver finna permanent hemvist och långsiktig förvaltning möjliggjorde lösningar för förvaltningsfasen även om de var nya och okonventionella eftersom deltagande parter i Samrådet var projektägare med förvaltningsansvar.

## REFLEKTIONSFRÅGA

Är styrningen i er samverkansprocess organiserad för att ge den effekt ni behöver?





## STIMULANSMEDEL ÖVERBRYGGA MELLANRUM OCH FÅ DET ATT HÄNDA

Stimulansmedel som verktyg för att påverka ordinarie verksamhet i en viss riktning är vanligt inom offentlig sektor. Det används för att öka arbetet mot en önskad effekt och är oftast kopplade till ett specifikt uppdrag. Syftet är som ordet anger, att stimulera till en viss utveckling som annars inte hade skett inom ramen för den ordinarie verksamheten. Den tillfälliga karaktären är också typisk för stimulansmedlen. Sett ur ett samverkansperspektiv kan det vara verkningsfullt med en gemensam pott pengar att förvalta och fördela till initiativ som kan bidra till de gemensamma målen. Likaså kan stimulansmedlen överbrygga organisatoriska mellanrum där ingen upplever ett ansvar för att finansiera. På så sätt fungerar stimulansmedlen som smörjmedel för samverkan. De kan fylla en funktion för att attrahera mer resurser från andra håll. Genom att stimulansmedlen kan kommuniceras som en grundplåt för en satsning kan de locka andra aktörer utanför den direkta samverkan att addera resurser när de ser att satsningen är prioriterad. Stimulansmedel kan stimulera till att testa nya idéer där utfallet är osäkert.

### OM STIMULANSMEDLEN

Inom ramen för jubileumsprocessen har stimulansmedel årligen beslutats till processen för att primärt se till att satsningar med svagare ekonomiska förutsättningar kan förverkligas eller bibehållas. Viktiga mål har varit att bidra till initiativ som skapar upplevelser för göteborgarna här och nu (*direkta resultat*) och att med bred involvering av Göteborgssamhället bidra till framtidstro (*indirekta effekter*). Kommunfullmäktige har årligen anslagit en summa till Göteborg & Co att disponera i visionens riktning. 2023-samrådet har involverats i fördelningen av medlen och ställt sig bakom den årliga budgeten inom jubileet. Politiken har med stor tillit till processen lämnat till ansvariga att disponera medlen och följa upp resultaten. Att Göteborg & Co tillsammans med 2023-samrådet har haft handlingsutrymme i att specificera hur medlen bäst kan göra nytta i riktning mot jubileets vision och mål har varit en viktig framgångsfaktor som möjliggjort ett flexibelt och anpassningsbart arbetssätt som både innehållit framförhållning och tydliga ramar för satsningar som fått stöd. Lika en möjlighet att ta tillvara bra idéer och initiativ som kommit under året.



## METODER OCH ARBETSSÄTT HANDLINGSPLANER

Verksamheter eller projekt har formulerat handlingsplaner där de äskar stimulansmedel och beskriver hur projektiden omsätter jubileets vision och värdegrund samt hur resultaten ska följas upp.

### "GRUNDPLÅT"

Idéer och initiativ har växlats upp genom att andra aktörer adderat resurser till den grundplåt som stadens stimulansmedel utgjort för en specifik satsning eller initiativ. Detta arbetssätt har gjort att jubileets medel växlats upp och därmed skapat mer resurser än vad kommunen själva hade kunnat göra.



## NYTTA OCH VÄRDE MÖTEN MELLAN MÄNNISKOR

Fler perspektiv och grupper har kunnat involverats och initiativ som skapat möten mellan människor har förverkligats och nya berättelser om vår stad har skapats.

### INITIATIVFÖRMÅGA OCH GENOMFÖRANDEKRAFT

Att genomföra och skala upp bra idéer.

### PERSPEKTIVTÄTHET

Medlen har möjliggjort att fler förvaltningar och fler grupper och röster har kunnat involverats i processen.

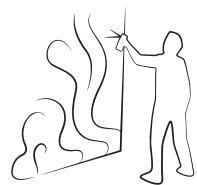
### SJÄLVBESTÄMMANDE

Kommunen har kunnat prioritera de satsningar som levererat på visionen och målet snarare än de som skapat kommersiella värden som hade varit ett faktum om man enbart hade att luta sig mot traditionell sponsring.

## REFLEKTIONSFRÅGA

Hur skulle stimulansmedel i någon form kunna accelerera och bredda er process?





## AKTÖRER SOM TAR SIKTE OMSTÄLLINGSKRAFT MOT GEMENSAMT MÅL

Processer med ambitioner att skapa en bred och varaktig förändring behöver både bred förankring och mycket resurser. Resurser kan vara både i form av pengar, men likaväl i form av kompetens, uppmärksamhet eller idéer.

### OM AKTÖRER SOM TAR SIKTE

Jubileet har bjudit in brett från hela Göteborgssamhället. Successivt under årens lopp har olika arbetssätt för att skapa involveringen utvecklats. Ett exempel är hur aktörer från näringsliv, akademi och civilsamhälle bjudits in till att bli jubileumsaktörer – aktörer som tar sikte mot jubileets vision och ställer sig bakom värdegrunden och med initiativ i sin egen verksamhet vill bidra till att utveckla staden och bidra till firandet. Det har gjorts med en så kallad öppen affärsmodell där det inte blandats några pengar mellan jubileumsorganisationen och aktörerna utan de har i stället uppmuntrats till att ta delar ur sin verksamhet och addera jubileumsdimensionen eller att själva ordna finansiering åt projektidéer eller initiativ. Det man fått som aktör är ett sammanhang att koppla upp sina insatser mot, en kontinuerlig process och möten med andra jubileumsaktörer genom ordnade träffar och de har fått ta del av jubileets varumärke genom att tilldelas en jubileumsmärkning. Totalt har processen involverat hundratals aktörer som tagit sikte mot visionen. Till firandet 2021 och 2023 utmärkte flera sig genom att ta fram specifika produkter, allt från bakelser till hantverk, som sitt bidrag till firandet.

## METODER OCH ARBETSSÄTT ÖPPEN AFFÄRSMODELL

Aktörer har uppmuntrats att med egna medel göra satsningar i jubileets riktning. Man har kunnat undvika att blanda offentliga och externa pengar och gjort det möjligt att ha ett stort antal aktörer involverade.

### AKTÖRSTRÄFFAR

Det har anordnats jubileumsmöten årligen, med utgångspunkt i fokusårets tema, men med en bred inbjudan till Göteborgssamhället att involvera sig i processen.

### JUBILEUMSMÄRKNING

Aktörer som godkänts som jubileumsaktörer har fått vara en del av jubileets varumärke och tilldelats jubileets märkning och fått lov att använda det i sin kommunikation.

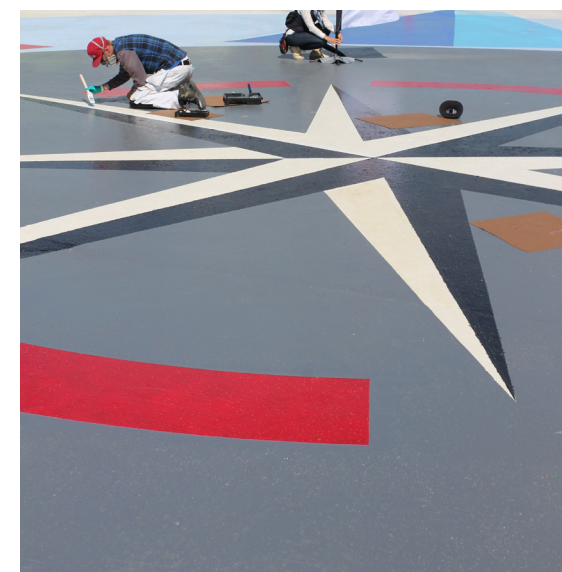
### JUBILEUMSKALENDARIET

Inför firandet 2023 kunde alla aktörer själva lägga in sina manifestationer i jubileumskalendariet och på så sätt vara en del av det officiella programmet under hela året.



## ERFARENHETER ATT BYGGA VIDARE PÅ

I omställningen till ett ekologiskt hållbart samhälle och i arbetet med att bryta segregationen behövs krafter från hela samhället. Den öppna modellen som utvecklats inom jubileet skulle kunna appliceras och växlas upp i sammanhang där vi behöver nyttja all omställningskraft. Det finns flera sådana initiativ i staden och regionen där erfarenheter från jubileet skulle kunna nyttjas.



## NYTTA OCH VÄRDE FINANSIERING OCH FLERDUBBLADE RESURSER

Tack vare att aktörer utanför staden på olika sätt bidragit har den totala insatsen blivit större än kommunens egna. Med de externa resurserna har ännu mer resultat kunnat åstadkommas som utvecklat staden. Verket har möjliggjort finansiering och nya samarbeten.

### SPRIDNING OCH KÄNNEDOM

Aktörerna har blivit ambassadörer för vad staden vill åstadkomma och bidragit till kännedom och spridning om jubileet innehåll och syfte.

### STÄRKT VARUMÄRKE

Ett stärkt varumärke för Göteborg och ökad tilltro till stadens organisation.

### SAMMANHANG

Särskilt för mindre aktörer pekas vikten av att kunna ingå i ett sammanhang och utveckla en idé kopplad till en för staden viktig fråga lyfts fram som en viktig funktion. Jubileumsorganisationen har kunnat träffa och ha dialog med mindre aktörer och bidragit till att länka samman med andra pågående initiativ.

## REFLEKTIONSFRÅGOR

Hur kan er samverkan stärkas med externa aktörer?  
Hur kan er process engagera aktörer från Göteborgssamhället att ta sikte mot processens vision och mål?







## KOMMUNIKATION SOM STRATEGISKT VERKTYG

### NÅGOT FÖR ALLA OCH ATT NÅ ALLA

Kommunikation är ett viktigt verktyg för att skapa och förmedla berättelsen om vad en stad vill och är på väg. Det handlar inte bara om att kommunicera stadens varumärke utan har i allra högsta grad en viktig roll i att bygga samverkan. I organisatoriska sammanhang är kommunikation den process där händelser och handlingar kopplas samman och får betydelse. Kommunikation artikulerar på så sätt ett kollektivt meningsskapande, som när det befästs över tid ger bakgrund till gemensamma erfarenheter. Kommunikation är alltså inte bara redskapet för att sprida information, utan snarare det förlopp som ger ömsesidig förståelse och där berättelsen blir ett centralt verktyg för att skapa handlingskraft mot ett gemensamt mål.

### OM KOMMUNIKATION SOM STRATEGISKT VERKTYG

En av jubileets viktigaste målbilder har varit att göteborgarna ska känna mening och delaktighet och involveras i arbetet. För att uppnå det har kommunikation och dialog använts som strategiska verktyg ända sedan starten. Vision och värdegrund har varit centrala i allt kommunikationsarbete och ett systematiskt arbetssätt har utvecklats för att skapa kommunikationsinsatser till alla målgrupper. Inom jubileumsarbetet har dialog och kommunikation varit sammankopplade och jubileumsorganisationen har haft en öppen process där det hela tiden varit möjligt att ta in budskap och omsätta dem i processen.

### METODER OCH ARBETSSÄTT

#### DELAKTIGHET

Både genom att aktivt söka upp målgrupper och få dem involverade, men också passivt genom ett systematiskt mottagande av idéer under hela processen.

#### OPEN CALLS

Riktade insatser där göteborgare haft inflytande kring olika delar av jubileet som till exempel jubileumslåten, jubileumskartan med mera.

#### MÅLGRUPPSKARTA

Målgruppen "alla göteborgare" har brutits ned i ålder, geografi, drivkrafter med mera i en annorlunda målgruppskarta för att åskådliggöra bilden av den breda heterogena målgruppen av göteborgare. Löpande har man använt den för att kolla av att både utbud och kommunikationsinsatser gör mot alla grupper. *Power To The Youth/Ung Referensgrupp* har varit värdefull hjälp i att utveckla kommunikationen mot unga.

#### VERKTYGSLÅDA

Jubileumsorganisationen har erbjudit förberedda kommunikationsverktyg som stadens förvaltningar och bolag och externa aktörer själva kunnat använda i sin kommunikation..

#### HELA STADENS GALLERI

Ett verktyg för att skapa publika utställningar på olika teman som varit relevanta för jubileet. Utomhusutställningen har stått på många olika platser runt om i hela staden.

#### JUBILEUMSKARTAN

Göteborgs Jubileumskarta skapades av fler än 600 göteborgare som bidragit med favoritplatser och historier från stadens alla delar, och av illustratörer från alla stadsdelar. Kartan distribuerades till alla 280 000 hushåll i Göteborg.



### ERFARENHETER ATT BYGGA VIDARE PÅ

Att nå unga har lyfts fram som en utmaning och där har jubileet utvecklas metoder där erfarenheter om att nå och involvera unga skulle kunna tas tillvara i andra sammanhang.

### NYTTA OCH VÄRDE

#### NYTTJA JUBILEET

Kommunikationen har bidragit till att aktörer och medborgare engagerat sig och kopplat an till satsningen. Berättelsen om hur vi firade stadens 400-årsjubileum är nu ett lager i stadens historia.

#### BERÄTTA BERÄTTELSEN

Kommunikationens roll i att inte bara berätta vad som görs inom jubileumsarbetet utan även varför det görs har varit jätteviktig för att upprätthålla legitimitet och intresse för processen.

#### RELATIONER

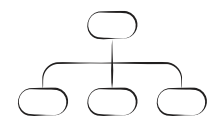
De relationer som byggts upp tack vare kommunikationsarbetet, både till göteborgare, lokala aktörer och internationella målgrupper, kan tas tillvara för stadens och destinationens fortsatta utveckling.

### REFLEKTIONSFRÅGA

Hur nyttjar ni kommunikation som strategiskt verktyg för involvering och exponering i er process?

## KAPACITETER I SAMVERKANSMODELLEN

Samverkansmodellens 13 verktyg stärker på olika sätt samverksförmågan genom att de bidrar till att öka de fyra kapaciteterna som alla krävs för att driva samverkan.



STRUKTURKAPACITET



RELATIONSKAPACITET

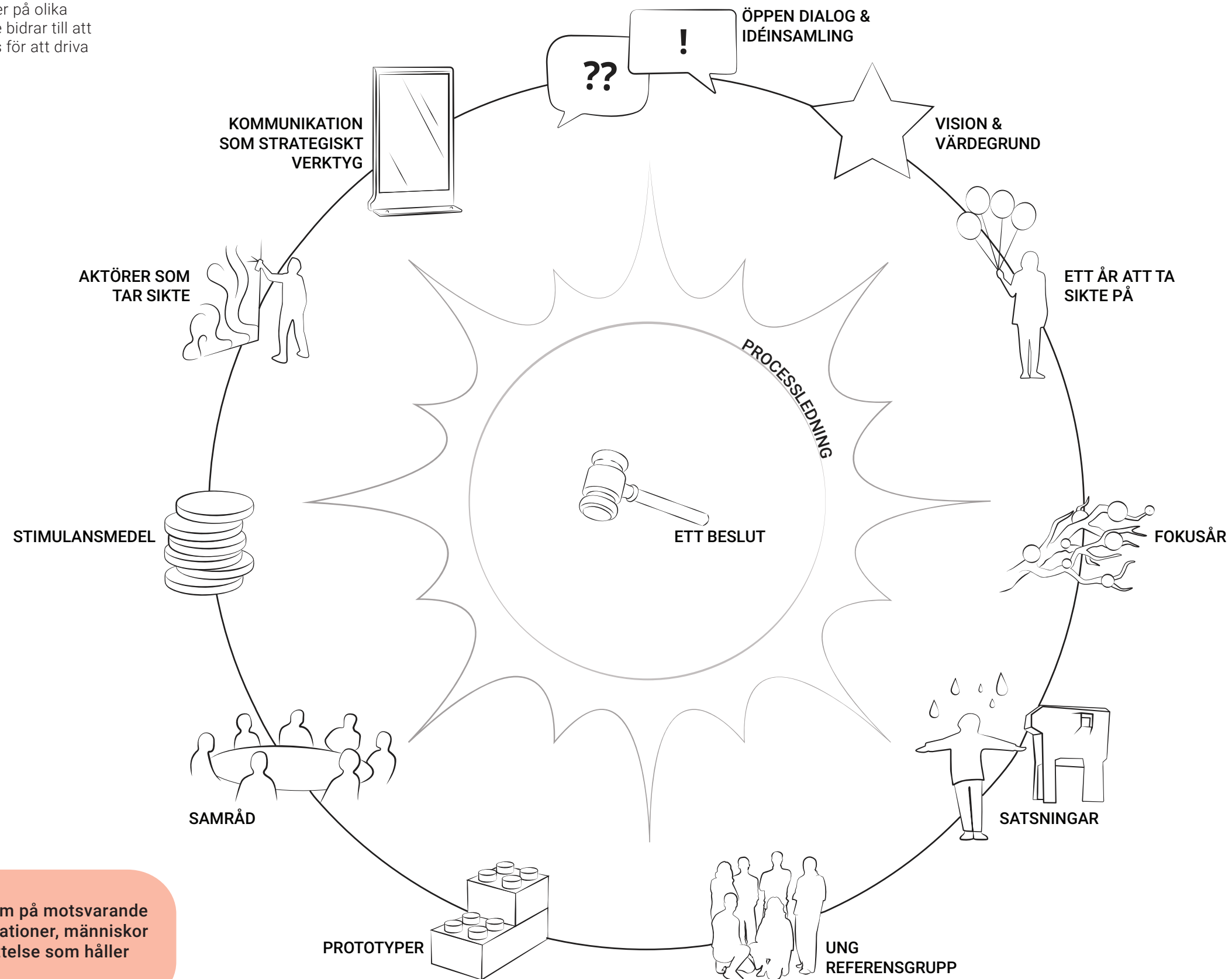


HUMANKAPACITET



NARRATIV KAPACITET

Vilka verktyg finns i er process som på motsvarande sätt möter behovet av struktur, relationer, människor som kan samverka och en berättelse som håller samman?





# FÖRVALTA VÄRDEN TA LÄRDOMAR TILL ANDRA SAMMANHANG

*Inledningsvis ger vi fyra idéer kring nya sammanhang att skala upp den utvecklade samverkansförmågan inom. Därefter skapar vi ett ramverk att grunda fortsatt lärprocess på. Vi ger en fördjupning kring aktivt lärande som process och resonerar kring behoven av utvecklingsinriktat och anpassningsinriktat lärande när vi driver utveckling.*

Det är alldeles uppenbart att fysiska gestaltningar i form av en bro, bostadsområden och ett bad finns kvar efter jubiléet, och därmed har ett bestående värde. Likt andra fysiska gestaltningar behöver de förvisso underhållas över tid för att upprätthålla avsedd funktionalitet. Men hur är det med värden vad gäller kapacitet att bedriva utveckling i samverkan? Dessa värden avser både hur jubileumssatsningen som helhet organiserats och vad gäller enstaka projekt där arbetssätt och perspektivförskjutning varit minst lika viktigt som projektresultat, exempelvis parallella planprocesser eller projektet *Side-by-side* vars tjänst och resultat handlar om att föra samman personer, resurser, ambitioner och ideal på delvis nya sätt under en begränsad tid. Vad lämnar satsningen som helhet och enskilda projekt efter sig i form av utvecklad förmåga och kapacitet, hur ska man där se på bestående värde och på vilket sätt ska det underhållas framgent? Vidare, hur kan denna kapacitet och utvecklingsförmåga spridas till andra snarlika utvecklingssatsningar?

I föregående kapitel beskrevs inte bara olika samverkansverktyg, utan också möjliga bestående avtryck och lärdomar. De kan sammanfattas i följande lista och vara konkret underlag för fört resonemang om aktivt lärande och kapacitetsbyggande.

Skapa **STRATEGISK MEDVETENHET** kring visst utvecklingssammanhang (jubileumssatsning)

Skapa **SAMSYN** kring hur samverka (verktyg och metoder).

I handling förbättra kommunens **FÖRMÅGA ATT SAMVERKA** både internt och externt (bryta funktionsspecialiseringen)

Göra kommunens arbete **MER BEHOVS- OCH VÄRDEDRIVET** (snarare än produktionsdrivet)

**UNDERLÄTTA PRIORITERINGAR** (inte göra allt)

Utveckla en kultur av att **TESTA OCH PROTOTYPA**, (börja i liten skala)

**MOTIVERA** medarbetare (uppmuntra kreativitet)

**ÖKAD DEMOKRATISERING** (öppen dialog och ungt inflytande)

Se över och **BEGRIPA LAGAR OCH REGLER** (utifrån nya förutsättningar)

# 4.



IDÉER OM NYA SAMMANHANG

Som vi beskrivit tidigare finns bestående värden av samverkansförmåga inbyggda i strukturer, metoder och arbetssätt. Värden finns också inbyggda hos individer i form av vunna lärdomar som de givetvis tar med sig till nya arbetsuppgifter som stundar. Vidare finns värden i de relationer som byggts upp både internt mellan verksamheter inom staden och med externa aktörer i Göteborgs-samhället. Genomgående för de värden om samverkanskapacitet som vi diskuterar här är att nyttan egentligen uppstår först när den utvecklade förmågan kommer till användning i nya sammanhang.

När vi ställt frågan om nya sammanhang med deltagare på olika nivåer i processen (politiker, förvaltnings- och bolagschefer och process- och projektledare) lyfter de med relativt stor enighet fram några för samhället stora utvecklingsfrågor av komplex karaktär som skulle kunna nyttja de samlade erfarenheterna från jubileumsarbetet och inspireras av samverkansmodellen.

Utvecklingsfrågorna är olika till sin karaktär och vi har därför strukturerat dem i fyra idéer. *Idé 1* och *2* är exempel på en missionsdriven utveckling mot ett tydligt förändrat läge. *Idé 3* är exempel på ett territoriellt multiprojekt med många intressenter och *idé 4* är ett exempel på flernivåsamverkan kring ett delvis nytt ämne med förnyad aktualitet. Idéerna kan inspirera oss till att tänka brett kring hur Lärplanens samlade erfarenheter skulle kunna appliceras i nu viktiga och komplexa samverkansprocesser.

IDÉ 1

SOCIALT SAMMANHÅLLEN STAD  
Missionsdriven utveckling

Göteborgssamhället kämpar med den sociala utvecklingen och alla medborgares villkor för jämlik hälsa och social inkludering. Det pågår exempelvis ett intensivt arbete med att vända utvecklingen i utsatta bostadsområden med en rad olika arbetsmetoder. Hälsa och välmående bland unga är en viktigt grund för den omställningskraft vi behöver i samhället. Arbetet med social sammanhållning kanske kan stärkas ytterligare med inspiration av metoder för att engagera näringslivet eller med erfarenheter av den öppna dialogen. Att systematisera ungt inflytande i stadens större utvecklingsprocesser eller multiprojekt kräver fortsatt metodutveckling där strukturkapital och erfarenheter från jubileumsprocessen kan nyttjas.

IDÉ 2

KLIMATOMSTÄLLNING  
Missionsdriven utveckling

Omställningen till ett ekologiskt hållbart samhälle är brådskande och stadens ambitioner finns tydligt beskrivna i Miljö- och klimatprogrammet. Göteborg är utsedd till att vara en av Europas 100 första klimat-neutrala städer till 2030. Initiativ pågår för att säkra en rättvis omställning där behov från alla grupper i samhället inkluderas. Här ser vi en spännande potential i att pröva att kombinera den form-kompetens (samverkan) som jubileet och Göteborg & Co utvecklat med den sak-kompetens (klimat och miljö) som finns primärt hos Miljöförvaltningen. Det pågående arbetet är omfattande och att det finns arenor, plattformar, aktörssamverkan och projekt som är i full gång. Men givet den uppföljningsrapport kring måluppfyllelse som kom tidigare i år är det uppenbart att arbetet går för långsamt. Givet det lyfter deltagarna fram att vi bör nyttja lärdomar om samverkan från jubileet in i klimatomställningsarbetet.



IDÉ 3

STADS- OCH PLATSUTVECKLING  
Territoriellt multiprojekt

Inom Göteborgs territorium pågår flera stora multiprojekt som handlar om hållbar stads-utveckling och attraktiv platsutveckling. Några exempel som lyfts fram är utvecklingen i evenemangsområdet och kring älven. Här ser deltagarna paralleller till Samverkansmodellens verktyg och funderar kring hur de skulle kunna nyttjas i dessa mångåriga multiprojekt som involverar många intressenter. Hur skulle fokusår kunna stärka projekt hela vägen genom planering och byggnation utifrån för platsen relevanta teman? Hur skulle platsskapande metoder som open calls kunna involvera göteborgarna i utvecklingen av områdena? Vilka tekniska eller socialt utmanande knäckfrågor finns där digitala eller fysiska prototyper skulle kunna hjälpa oss att välja rätt väg?

IDÉ 4

UPPBYGGANDEN AV CIVIL RESILIENS  
Flernivåsamverkan

De fjärde idén kan upplevas lite udda i sammanhanget, men är samtidigt något som påverkar hela samhället. Uppbyggnaden av ett robustare civilsamhälle är en uppgift som till stor del ligger framför oss och som inkluderar samverkan mellan nationen, länsstyrelsen och kommunen. Likaså behöver organisationer från näringsliv, akademi, civilsamhällets organisationer och medborgare engageras i arbetet. Kanske kan metoder och arbetssätt sprungna ur jubileumsarbetets långsiktiga process bidra till en kortare startsträcka i detta arbete?

Vilken är din idé?



## AKTIVT LÄRANDE OCH KAPACITETSBYGGGANDE BEFÄSTER GODA ERFARENHETER

Att se arbetet med Göteborgs 400-årsjubileum som en lärprocess, under vilken flera olika sektorer inom kommunen interagerar internt och visavi aktörer i omgivningen, handlar ur ett aktörsperspektiv om att upptäcka och förstå hur hållbar stadsutveckling ställer delvis nya krav och förväntningar på befintlig verksamhet, hur den styrs, leds och organiseras.

Jubileumssatsningen kan ses som ett nytt sätt att arbeta med stadsutveckling på så sätt att arbetet med att planlägga firandet kombinerats med att i bred samverkan arbeta med olika dimensioner av hållbar stadsutveckling. Ett sådant lärande äger givetvis rum på individnivå, men kanske ännu viktigare är förmågan att stärka den kollektiva organisatoriska kapaciteten. Aktivt lärande kan liknas vid begreppen *absorbering* och *absorptionskapacitet* (Cohen & Levinthal, 1990), det vill säga organisationens förmåga att ta till sig nya erfarenheter och kunskaper och omvandla det till nytta för den egna verksamheten.

Ett särskilt fokus Lärplanen har varit kommunens samverkansförmåga, men inte som solitär, utan hur kommunen i ett vidare handlingssystem utvecklar ny förmåga och kompetens för att ta sig an olika samhällsutmaningar. Samspelet inom Göteborgs Stad, med ett mångfacetterat näringsliv och civilsamhälle är av stor betydelse i det här arbetet, där kommunen möjliggör medverkan och kopplar kapacitet från olika samhällsaktörer. Kommunens absorptionskapacitet ska sålunda stärkas under villkor som är förbundna med behov av stärkta både vertikala och horisontella beroendeförhållanden.

Lärande är beroende av ett relationsmönster, mötesstrukturer och arenor. Med detta synsätt är alltså lärandet inte något enbart kognitivt som sker i olika huvuden. Lärandet iscensätts relationellt, fördelat på olika aktörer, men även framburna av funktionsbeskrivningar, verktyg och riktlinjer, vilka gemensamt skapar förutsättningar för erfarenhetsbaserat lärande. Lärandet handlar då inte enbart om att stilla en enskild persons nyfikenhet, utan lärandet är förmågan att i olika organisatoriska sammanhang använda gamla och nyvunna erfarenheter på ett kompetent sätt med följd att nya handlingsalternativ kan upptäckas.

Vid förändring är förmågan att lära en av de viktigaste resursskapande processerna för en verksamhet, i synnerhet när förändringen innefattar ord och symboler som ska förstås och användas för att bygga de strukturer och processer som inte är på plats. Det fordrar därför ett lärande förhållningsätt, en lärande attityd till det som man företar sig. Det handlar inte alltid om att lära mer, utan många gånger om att lära av, lära om och lära nytt.

Vi anser att begreppen lärande och kapacitetsbyggande är relevanta för att förstå och bedöma kommunens både anpassnings- och utvecklingsförmåga. I synnerhet som kommunen under 10 års tid mer eller mindre systematiskt arbetat med både att förbereda firandet och jobba med angelägna initiativ inom stadsutveckling. Begreppen bygger på föreställningen om att olika samhällsutmaningar reser nya krav och förväntningar



som genom olika typer av identifierade förmågor, såsom att kommunicera, skapa mening och ingjuta hopp, pröva och befästa, samt samverkan internt och externt tillsammans utvecklar nya arbetssätt och förskjuter normer och värderingar så att en rad praktiska problem om inte löses upp så åtminstone hanteras bättre. På så sätt har deltagarna i och kring Göteborgs 400-årsjubileum tillsammans lärt sig att hantera delar av de samhällsutmaningar man jobbat med, men också väckt följdfrågor hur nya förutsättningar kräver nya prioriteringar och åtgärder i form av att utveckla och anamma nya rutiner och metoder kring samverkan.

Förmågan att hantera olika samhällsutmaningar är alltså inte befast förrän förändringar i samarbetsmönster, värderingar och kunskaper skapat en kollektiv kompetens i kommunen. Den förvärfvas och

utvecklas ofta under lång tid, och jubileums-satsningen har möjliggjort en sådan process. Kommunen har här haft både interna och externa lärprocesser. Internt har man lärt sig hur olika verksamhetsområden, förvaltningar och personalgrupper arbetar med stadsutveckling i projektform, vad som underlättar och förvärrar. Externt har man lärt sig hur externa samarbetspartners förstår och arbetar med detsamma, och vad som underlättar och försvårar i det samarbetet. Det här är givetvis viktiga lärdomar även för externa aktörer, att lära sig hur kommunen resonerar kring gemensamma angelägenheter. Göteborgs 400-årsjubileum kanaliseras på så sätt erfarenheter, berättelser, meningsutbyte och argument bland aktörer inom hela Göteborgssamhället. Det är givetvis en kapacitet och förmåga som sträcker sig bortom nämnda 400-årsfirande.

## OM UTVECKLINGSORIENTERAT OCH ANPASSNINGSORIENTERAT LÄRANDE

Ett klassiskt dilemma i alla organisationer är att hantera avvägningen mellan att å ena sidan förfina befintlig driftsorganisation *"här och nu"* och å andra sidan *"lyfta blicken"* för att utveckla verksamhetens tjänsteproduktion, det vi ovan talade om som rutinens organisation och projektets organisation. Att bedriva en robust, rättssäker, kostnadseffektiv och kvalitativt efterfrågad service räknas här till driftkapacitet. På motsvarande sätt förväntas att kommunen och dess olika verksamheter ska kunna stärka befintlig driftkapaciteten (*ständiga förbättringar*) men även verka för organisatorisk förnyelse där så behövs. Organisationsforskare med lärande i fokus talar om anpassningsinriktat lärande och utvecklingsorienterat lärande (Ellström, 2001; 2005).

Utvecklingsinriktat lärande, som ibland beskrivs som kreativt lärande, handlar om att ifrågasätta, om att pröva och söka. Utvecklingslärandet har inget tydligt avgränsat mål eller tydlig avgränsning. Det är många gånger ett formativt lärande, man provar sig fram. Anpassningslärandet, å andra sidan, har ett tydligt innehåll. Det är från början mer eller mindre tydligt vad man ska lära sig, hur man kan lära sig detta och när man har lärt sig, att ta körkort är ett exempel. Man måste lära sig trafikreglerna. Man måste lära sig att fickparkera. Man måste klara av teoriprovet och bli godkänd på uppkörningen.

Det är ofta lättare att främja ett utvecklingsinriktat lärande hos individer och grupper. Upplever man dessutom att de föreligger problem och utmaningar har våra kompetenta chefer och medarbetare duktighetsdrifter som de vill använda. Mycket av Göteborgs Stads synliga arbete med 400-årsjubileet har dominerats av utvecklingslärande, se nya möjligheter och pröva sig fram i projekt och aktiviteter. Man ska dock inte underskatta betydelsen av anpassningsinriktat lärande, och sådant har bedrivits, men kanske inte uppmärksamrats

fullt ut. Inom olika projekt, i 2023-samrådet och Göteborg & Co koordineringsuppdrag har många gånger frågor handlat om att översätta, anpassa och laga efter delvis nya lägen.

Anpassningsinriktat lärande fyller en viktig funktion för att bana väg för att institutionella förändringar ska bli bestående. Om samverkansplattformen eller delar av den ska leva vidare efter att jubileumssatsningen avslutas måste olika arbetssätt och sätt att prata om samverkan tas över av nya individer och strukturer. Att skala upp och sprida, att *"härma"* andra är en viktig komponent. Erfarenheter från ett sammanhang behöver översättas till ett annat. I vilken utsträckning olika arbetssätt kommer att leva vidare efter att jubileumssatsningen upphör är delvis en fråga i vilken uträkning andra, politiker och tjänstepersoner, kommer att vilja, kunna och se behov av att översätta och *"härma"* de arbetssätt som utvecklats av de individer som verkat under satsningen.

Sammanfattningsvis innebär jubileumssatsningen på ett plan en långvarig kraftsamling där ett utvecklingsorienterat lärande kring att använda firandet som ett medel att samla aktörer i göteborgssamhället kring olika stadsutvecklingsprojekt å ena sidan, å andra sidan skapa ett hejdundrande firande - *"Bästa sommaren på 400 år!"* Men om resultat i form av utvecklade samverkansmetoder, erfarenheter och kunskap ska tillvaratas förutsetts att delar av satsningen översätts, integreras och samordnas med stadens befintliga systemstrukturer och processer. Ett anpassningsinriktat lärande behövs då för att rutinera nya kunskaper, förfina processer och utveckla en effektiv verksamhet.

## RIGGA FÖR IMPLEMENTERING

Att implementera gjorda lärdomar av samverkan i andra sammanhang handlar om att beakta en rad faktorer:

I vilken grad samverkan har *specificerats på förhand* och givits företräde i ordinarie verksamhet.

I vilken grad aktörer utanför samverkan är *mottagliga* vill och kan aktivt bidra.

I vilken mån samverkan kan *anpassas* till rådande och förändrade omständigheter.

*Resurser* för samverkan i form av uppmärksamhet, kompetens, tid och pengar.

Huruvida man kan *fastställa, mäta och värdera* att samverkan varit gynnsam för utvecklingen.

Som faktorer betraktade kan de synas vara överkomliga, men de verkar alltid i sammanhang som är mer eller mindre komplicerade och komplexa.



## 5.

## STÖD PÅ VÄGEN SATSNINGEN I ETT STÖRRE SYSTEMSAMMANHANG

*Detta fördjupande kapitel vill bidra till en större reflektion och ge stöd på vägen kring implementering av nya arbetssätt i allmänhet och kasta ljuset på dilemman som ledare möter i relation till lärande och verksamhetsutveckling. Målsättningen med avsnittet är inte att ge råd eller färdiga lösningar, utan att ge perspektiv och erfarenheter som underlag för reflektion och lärande. Vi diskuterar komplexitet, samverkansstyrning och att organisera utvecklingsarbete i projektform.*

Vetskapen om att kommuner står inför en rad utmaningar är väl dokumenterad i statliga utredningar och rapporter från myndighetsorgan, samt SKR. I Göteborgs Stad är denna medvetenhet också påtaglig; demografisk utveckling och växande anspråk på service och välfärd, personal- och kompetensbehov, etablering och integration av nyanlända svenskarväxande och uppskjutna investeringsbehov ovan mark i form av bostäder och under mark i form av ledningar av olika slag, attrahera näringsliv och andra initiativ som ökar lokal attraktivitet, med mera – listan kan göras längre och brytas ned i underkategorier. För att möta olika specifika samhällsutmaningar behöver utvecklingsarbete i högre grad fokuseras. För att klara hållbar utveckling i alla tre dimensioner krävs en utvecklad kapacitet vid sidan om den som redan behövs för att klara de uppdrag en kommun förväntas göra och som medborgarna fordrar. Förmågan att jobba utvecklingsinriktat och strategiskt blir därför alltmer viktigt i arbetet med att inte bara hantera utan också försöka lösa samhällsutmaningar. Det reser följande principiellt intressanta frågor kring problemlösningsförmåga.

Hur går vi till väga för att utforska samhällsproblem och möjliga lösningar?

Vad gör vi om vi känner till problemet men inte känner till lösningen?

Vad gör vi om vi känner till lösningen men inte känner till problemet?

Vad göra om vi vare sig känner till problemet eller lösningen?



ATT ARBETA MED KOMPLEXITET SOM FOND

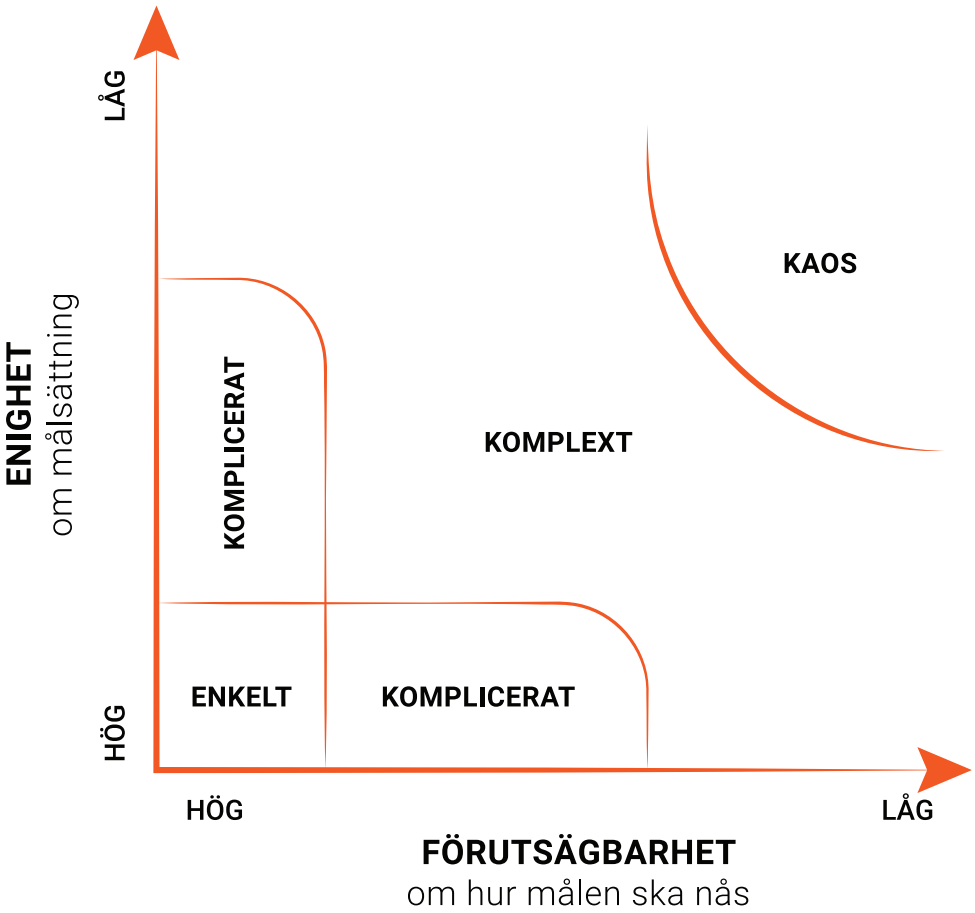
Om vi avslutningsvis tillåter oss att zooma ut och sätter jubileumssatsningen i ett teoretiskt systemsammanhang har organisationsteoretikern Ralph Stacey (2002) utvecklat en generell *komplexitetsmodell* som definierar uppgifter i fyra kategorier och tillstånd - *enkel, komplicerad, komplexa* och *kaos* - och föreslår olika angreppssätt för att lösa problem inom de olika tillstånden. Staceys komplexitetsmodell handlar om att underlätta förståelsen av hur olika faktorer bidrar till att göra en uppgift komplex så att ändamåls-enliga angreppssätt kan skisseras och väljas i relation till olika svårighetsgrader. Modellen beskriver komplexitet utifrån två perspektiv: *parter enighet om målsättning* och *förutsägbarhet om hur målen ska nås*. Många kommunala uppdrag är komplexa till sin natur, orsak-verkan sambanden är otydliga och parter prioriterar målsättningar på olika sätt, och då är det inte alltid möjligt att på förhand förutsäga vad som kommer att hända, särskilt inte på lite längre sikt. Då fungerar sällan rationell verksamhetsplanering med detaljerade rutiner och mål, utan verksamheten behöver chefer och medarbetare som utifrån given situation gör kloka avvägningar och bedömningar.

När hög enighet och hög förutsägbarhet råder kan uppdraget enligt Staceys modell betraktas som enkelt. Berörda aktörer är överens om vad som behöver göras, tydliga orsak-verkan samband föreligger och det är lätt att skrida till verket. När dessa förhållanden råder och man upprepade gånger har gjort uppgiften är det heller inte ovanligt att verksamhetens målsättning handlar om att identifiera processer som leder till att ytterligare optimera effektiviteten. I själva verket handlar mycket av tillämpad organisationsforskning vad gäller styrning och ledning om att synliggöra nämnda uppgifter och processer i syfte att förtydliga tekniker, riktlinjer och handlingsregler.

Om förutsägbarheten i stället är hög medan enigheten är låg kring vilka resultat som är önskvärda blir det genast mer komplicerat. För att hantera sådana svårigheter behöver man vanligtvis förhandla och kompromissa parter emellan. Frågan är inte teknisk till sin natur utan intressedriven. Mycket av samverkan inom jubileumssatsningen handlar också om att skapa enighet om målsättning mellan olika aktörskonstellationer utifrån delvis olika ingångsvärden, realiteter och gjorda kompromisser. Lyckas man med det når man förhoppningsvis en bredare sammanhållning till gagn för även andra uppgifter som man behöver lösa i samverkan.

Råder det hög enighet om uppställda målsättningar men en osäkerhet kring hur högt ställda mål ska nås blir det svårt att tillämpa alltför detaljerade och förbestämda planer. I dessa fall menar Stacey att man kommer längre med gemensamma visioner om vad uppdraget ytterst och idealt syftar till, såsom vi inom jubileumssatsningen sett hur verktygen vision och ett år att ta sikte på givit riktning åt ingående projekts ambitioner. Resultat ska då inte bara mätas snävt mot projektplanen utan värderas i förhållande till visionens anda och övergripande mål. Lyckas man med det når man förhoppningsvis positivt överraskande lösningar, exempelvis att utnyttja en saltvattenskil i älven för ett bad.

Mellan å ena sidan kaos och å andra sidan det enkla och komplicerade är det komplext. Denna zon kännetecknas av att det finns olika uppfattningar om hur uppgifter ska lösas samtidigt som det är svårt att förutsäga resultat och konsekvenserna av gjorda handlingar. Man behöver ofta söka och pröva sig fram, använda kreativa och innovativa metoder. Det är just vad mycket av jubileumssatsningen också har gjort.



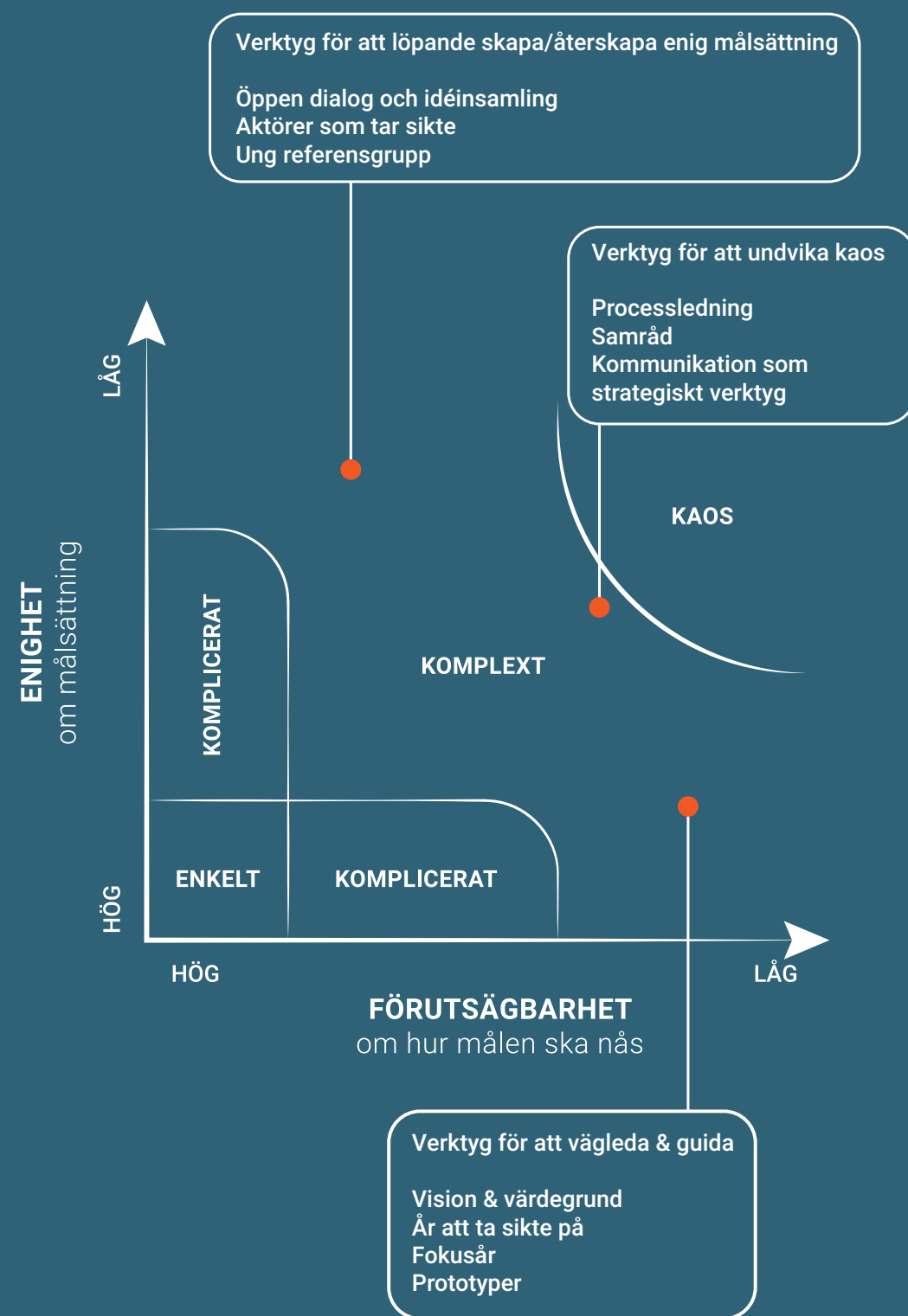
FIGUR 10: Staceys komplexitetsmodell, som kan användas för att "diagnostisera" en samverkansprocess – hur hög är enigheten mellan parterna om vad som ska uppnås och göras? Och hur svårt att det att förutsäga hur de målen ska nås?

Om det finns lite enighet och vi inte kan förutsäga utfall då befinner vi oss enligt Stacey i kaos, motsatsen till en enkel och tydlig situation. Traditionella metoder för att planera, samordna och förhandla fungerar inte i denna zon. Strategier och åtgärder behövs för att undvika kaos och den handlingsförklaring som denna zon är förknippad med. Processledning och samordnad styrning via samrådet har inom jubileumssatsningen aktivt verkat för att skydda olika aktiviteter, uppdrag och projekt från förvirring och kaos. De och några andra verktyg som vi ovan beskrev har vi tentativt placerat in i Staceys modell i figuren på kommande sida.

Studier med ett komplexitetsteoretiskt perspektiv fokuserar särskilt på organisationers förmåga till flexibilitet, och kring jubileumssatsningen har samverkanstyrning (*enighet om målsättning enligt modellen*) och temporära projekt (*förutsägbarhet om hur målen nås enligt modellen*) varit två centrala företeelser för att uppnå flexibilitet. Båda företeelser är svåra och förutsätter att man kan "läsa" olika organisatoriska sammanhang. Här är några tankar som vi också använder för att reflektera över denna tioåriga process.



## SAMVERKANSMODELLENS VERKTYG HAR UTVECKLATS TILL ATT HANTERA OLIKA DILEMMAN AV EN KOMPLEX PROCESS



## SAMVERKANSSTYRNING

Utmaningar kopplade till hållbara samhällsutmaningar, varav några presenterades i det inledande stycket, brukar ibland kallas för "lömska" eftersom de innefattar en hög grad av oförutsägbarhet. Då ingen organisation har rådigheten över beskrivna samhällsutmaningar är förmågan att utveckla samverka med andra en väsentlig kapacitet. Göteborgs 400-årsjubileum knyter därmed an till en stadigt växande diskussion om förvaltningspolitikens konkreta organisering, styrning och samverkan för att hantera komplexa samhällsutmaningar, en diskussion som ofta går under namnet *New Public Governance* (Osborne, 2010; Torfing & Triantafyllou, 2016).

Enligt detta perspektiv ska offentlig förvaltning aktivt delta som tongivande aktör genom att driva och styra projekt som anses samhällsviktiga. Kommunen framträder här som arenor för samproduktion olika bolag och förvaltningar emellan där externa intressenter blir partners kring överenskomna samhälleliga lösningsförslag. Flerparts-samverkan är inom detta styrideal tänkt att inte bara underlätta gemensamt lärande kring nya lösningar, utan också öka gemensam rådighet och ägarskap kring angelägna samhällsfrågor. En vidgad förståelse för hur samhället fungerar behövs därför för att vi ska kunna samverka bättre med varandra. Förmåga att samverka, inte bara om det som finns här och nu utan också om framtida mål, är ur ett historiskt perspektiv också en av de främsta orsakerna till både organisatorisk och samhällelig framgång. Vi har tillika talat om att jubileumssatsningen skapat en strategisk medvetenhet bland involverade aktörer vilket har underlättat genomförandet.

## SEDIMENT AV STYRIDEAL

Samverkan varken uppstår eller sker i ett vakuum. Historien styr. Hur olika hållbarhetsambitioner att utveckla Göteborgs stad integrerades med Göteborgs 400-årsjubileum förutsätter tvärssektoriell organisering inom starkt reglerade verksamheter som redan styrs, leds och organiseras utifrån delvis andra ideal än samverkan. Likt lager av sediment lever delar av dessa olika styrideal kvar i skilda delar av kommunens funktionssätt. Olika parallella styrarrangemang påverkar hur medarbetare och chefer, men också brukare och samverkanspartner, agerar och förstår kommunen och dess roll. De här arrangemangen är av olika tyngd och slag såsom formella styr- och uppföljningssystem, funktioner, roller, rutiner, normer och språkbruk. I tabellen på kommande sida ges en övergripande sammanställning av olika begrepp som kan hänföras till tre sinsemellan olika övergripande styrparadigm: *progressiv offentlig styrning* (POS), *new public management* (NPM) samt samverkanstyrning eller *new public governance* (NPG). Det är begrepp som också i praktiken vägleder hur kommunen, dess bolag och förvaltningar, bör organiseras samt även har betydelse för arbetet med samverkan, både intern och extern. Sammanställningen baseras på flera snarlika översikter (Ehn & Sundström, 2019 utgör stommen, men kompletterats med Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014; Harley, 2005; Hedlund & Montin, 2008; Torfing & Triantafyllou, 2016).

**FIGUR 11, PÅ FÖREGÅENDE SIDA:**  
Verktyg från Samverkansmodellen  
placerade i Staceys komplexitetsmodell.



|                                     | POS (1945-)                                                                          | NPM (1985-)                                                                    | NPG (2000-)                                                                 |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| REFORMIDÉ                           | Progressiv verksamhets-utveckling                                                    | Resultatstyrning och avreglering                                               | Samverkan för "helhetens bästa"                                             |
| FÖRVALTNINGENS KARAKTÄR OCH KONTEXT | Offentlig sektor speciell och verkar under tämligen stabila hierarkiska förhållanden | Företagslik och verkar under marknads- och konkurrensliknande förhållanden     | Nätverksförvaltning som verkar i ett sammanhang som kontinuerligt förändras |
| LEDORD                              | Objektivitet<br>Likabehandling<br>Rättssäkerhet<br>Oberoende<br>Förutsägbarhet       | Produktivitet<br>Service<br>Kreativitet<br>Affärsmässighet<br>Brukar/kundfokus | Samordning<br>Samsyn<br>Samverkan<br>Samarbete<br>Innovation                |
| LOJAL MOT                           | Politik, regler<br>- reglemente                                                      | Organisationens verksamhet – budget, mål och resultatstyrning                  | Åtagandet<br>- "högre värden"                                               |
| FÖREBILD                            | Opartisk tjänsteperson                                                               | Managern                                                                       | Samordnaren                                                                 |
| KÄRNVÄRDE                           | Rättssäkerhet                                                                        | Inre effektivitet                                                              | Yttre effektivitet                                                          |
| HUVUDPROBLEM                        | Produktionsfokus                                                                     | Fragmentisering                                                                | Informalisering                                                             |

**TABELL 1:**  
En sammanställning av styrparadigm som påverkar hur kommuner och deras arbete styrs, organiseras och leds.

Förklaringar till framväxten av POV och NPM ligger i samhällets behov av en tilltagande arbetsspecialisering och ett växande regleringsbehov som i sin tur förstärker ett "stuprörstänk". Fastän hållbarhetsbegreppet redan lanserades av Brundtlandkommis-sionen 1987 har det först efter millennium-skiftet börjat användas flitigt i samhälls-debatten om hur vi ska ta oss an allehanda samhällsutmaningar kopplat till klimat, ekonomi och sociala frågor på både global och lokal nivå. Hållbarhetsbegreppet har gjort oss varse att flera av våra samhälls-utmaningar är elakartade till sin karaktär, det vill säga svårigheter som till och med upp-fattas omöjliga att lösa eftersom komplexa

beroenden och inneboende motsättningar gör att ambitionen att lösa delar av dilemmana kan uppdaga och skapa nya utmaningar. Vidare visar begreppet att rådande "stuprörs-modell", det vill säga funktionsspecialisering som modell för hur offentlig verksamhet ska organiseras, är en väsentlig del av problemet. Stuprörsmodellen har under hela efterkrigs-tiden blivit synonym med offentlig sektors utveckling och har därför blivit populär bland resursstarka medborgare, professionella aktörer, byråkrater och majoriteten av politik-erna. Stuprörstänket förstärktes dessutom under NPM genom tydligare fokus på den egna verksamhetens ekonomistyrning.

BREDDAD SAMVERKAN -  
STYRKOR OCH SVAGHETER

Utmaningarna de senaste decennierna, inte minst för att uppnå ökad hållbarhet i sam-hället, har handlat om att komplettera för-tjänsterna med denna funktionsspecialisering med en ökad grad av samordning mellan olika välfärdssystem och myndighetsföreträdare, mellan offentliga, privata och ideella aktörer. Nya helheter behöver utvecklas samtidigt som alla delar fortsättningsvis bör hushålla med sina begränsade resurser. Runt millennie-skiftet börjar följaktligen ett nytt styrideal, samverkanstyrning, växa fram som ett svar på denna problembild. Offentlig förvaltning bör utifrån det här idealet uppfattas som arenor för samproduktion mellan olika ingående parter, ofta i nätverk, tvärprofessionella team och partnerskap – som sagt inom anglosaxisk litteratur talar man om New Pub-lic Governance (Osborne, 2010). Ledningens fokus på inre effektivitet kompletteras med samverkan över olika organisationsgränser där yttre effektivitet och långsiktiga effekter betonas. Även nya ideal som innovation och vikten av att "tänka utanför boxen", eller "utanför stupröret" uppmärksammas för att härigenom möjliggöra nya samhällslösningar genom att mobilisera samhällets olika aktörer, resurser och förmågor på nya sätt (Hartley, 2005). Även samhällsmedborgarna förväntas ingå i samskapad samhällsutveck-ling, och kommuner förväntas organisera för involvering genom exempelvis medborgar-råd av olika slag. Inom politik talar man om att ett deliberativt demokratiideal eller deltagardemokrati kompletterar traditionell representativ demokrati (Hajer & Wegenaar, 2003).

Men ingen styrform är optimal. Även sam-verkan som styrparadigm har blivit föremål för granskning, inte minst för att mycket tid och kraft går åt för att skapa långsiktig tvärsektoriell samordning och fungerande helhetssatsningar och processer. Samverkan

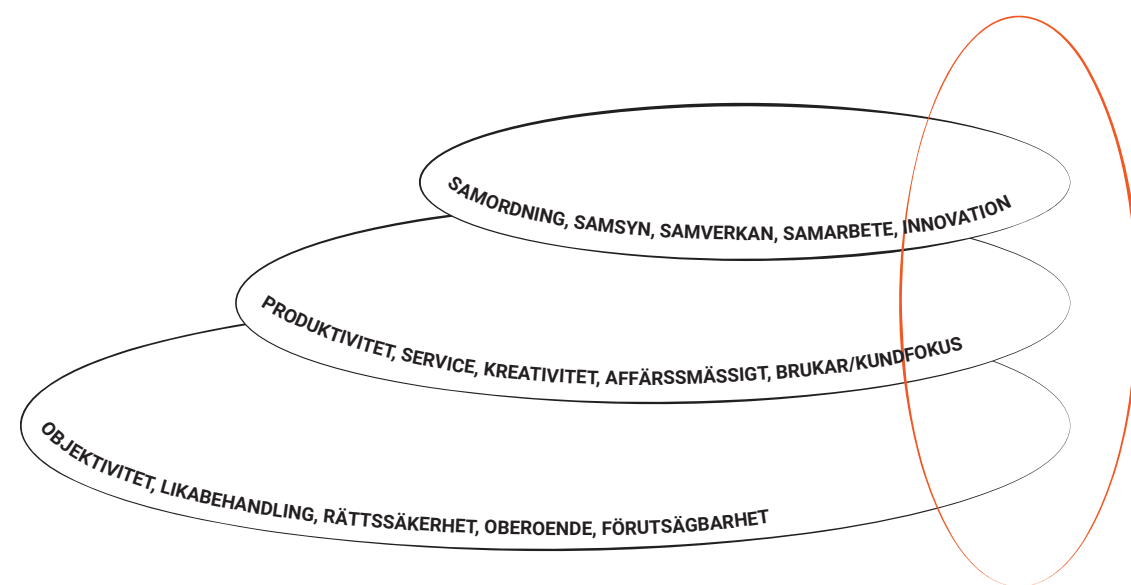
i all ära, men står något på spel (*resurser, tid, uppmärksamhet, kompetens*) tycks vertikala styrprinciper ha tolkningsföreträde framför horisontella samverkansavtal. Andra har påtalat att samverkan kan blir föremål för förhandling där makt snarare än rätt styr, och att delat ansvar tenderar att leda till löst ansvarstagande och informalisering (Huxham & Vengen, 2002).

ATT ÖVER TID KONSTRUKTIVT  
HANTERA OLIKA STYRIDEAL I  
PRAKTIKEN

Läsarna känner säkert igen ovan beskrivna styrparadigm och på vilka olika sätt de principiellt skiljer sig åt. Då jubileumssatsnin-gen pågått under drygt 10 år har aktörer fått möjlighet att stärka både organisatorisk expertis kring samverkan och socialpsyko-logiska insikter om hur svåra utvecklings-processer kan drivas. Samrådet, projektledare och processledarskapet har över tid utvecklat en samsyn kring samverkan. Processledar-skapet har dessutom varit ett viktigt stöd, inte minst att Göteborg & Co upplevts som neutral i olika stadsutvecklingsprojekt. Förutom svårigheten med att bena upp svåra samhälls-utmaningar, verkar jubileumssatsningen inom en stor kommunorganisation där olika styr-ideal blandas i praktiken.

Utifrån ett aktörsperspektiv består tillspetsat svårigheten i en rad försvårande omständig-heter. Fastän mål och planer stakar ut en framtid, så genomsyras ofta den vardagliga samverkan av en rad dilemman olika parter emellan, inte minst de förväntningar som ovan skisserade styrparadigm skapar på verksamheter och dess företrädare. Vad som konkret uppfattas vara grundproblem kring olika samhällsutmaningar är vidare oklara och skiftar över tid. Ofta beskrivs de hänga samman med andra besvärliga problem, med sakfrågans beskaffenhet eller hur ens





**FIGUR 12:**  
Dagens offentliga organisationer förväntas leva upp till ledorden från alla tre styrideal samtidigt. Hur detta ska organiseras, ledas och styras och vad som har företräde är ständigt levande frågor.

verksamhet förväntas fungera. Om det råder olika uppfattningar tenderar informations-inhämtning bli problematisk. Informations-flödet tenderar att antingen bli för stort eller vara otillräckligt, vara ofullständigt eller vara av tvivelaktig tillförlitlighet. Det är därför inte ovanligt att aktörer utvecklar flera olika tolkningar, där personliga, organisations-specifika och eller professionella värderingar vägleder hur utveckling i samverkan bör förstås. Möjliga konflikter mellan olika värderingar laddar därmed olika situationer och utvecklingsprocesser både intressedrivna och känslomässiga.

Ledning på olika nivåer har heller inte alltid vägledning av tydligt definierande och sammanhängande mål. Det är heller inte ovanligt att deltagandet över tid är flytande, att inflytelserika personer både träder in och lämnar samverkansscenen, vilket tenderar att ändra både fokus och inriktning på det operativa arbetet. Inte nog med det, svårigheten med samverkan tilltar inte sällan av att det även uppfattas råda brist på resurser av olika slag såsom tid, uppmärksamhet och pengar. Involverade aktörer har inte heller en tydligt definierad uppsättning aktiviteter som de förväntas utföra, att agera utanför boxen – i tvärsektoriell samverkan – är trots allt något annat än att agera innanför boxen – oavsett

om det är enhet, sektor eller stuprör. I viktiga frågor framstår mandat och ansvarsområden som både vaga och omtvistade. Dessa svåra förutsättningar berör på samma gång många olika beslutsfattande nivåer, sektorer och verksamheter, och sträcker sig över geografiska och organisatoriska gränser i staden. Mycket av arbetet inom jubileumssatsningen har vägletts av handling, att göra fokusår, att förverkliga projekt, att leda och samordna olika typer av processer. Året att ta sikte på har fungerat som en nedräkningsklocka och det har varit gynnsamt för processen. Det är annars inte ovanligt att komplexa problem och situationer hanteras genom att prata om dem som just komplexa och på gränsen till kaos. Det underlättar sällan situationen, snarare blir det en förevändning för att inte göra något. Ett mer produktivt sätt är att då prata mindre och agera mer – *walk the talk* – och genom handling konkretisera både problem och lösningsförslag. Inte minst har fokusåren och de olika projekten hela tiden skapat momentum i denna utdragna process. Ibland talar man också om det som att stycka upp elefanten och äta den i mindre bitar, vilket leder över på projektorganisering som är ett sätt att specificera olika uppgifter att arbeta med.

## ATT ORGANISERA UTVECKLINGSARBETE I PROJEKTFORM

Göteborgs 400-årsjubileum kan på goda grunder liknas vid en multiprojektorganisation som över 10 års tid bedrivit många olika typer av projekt, vilka alla var för sig karakteriserats av olika grader av svårigheter och grader av komplexitet.

### ÖVERALLT PROJEKT!

Vi lever i ett projektsamhälle! En stor del av vår arbetstid ägnas åt projekt av olika slag. Samma sak på fritiden, även här har projektvokabuläret letat sig in. Ska vi måla om sommarhuset är det ett projekt, komma i form inför Göteborgsvarvet – *också det ett projekt*. Vi har även hört hur vänner och bekanta talar om sina barn som projekt. Inom politiken och samhällsdebatten talas det om reformer och satsningar som projekt, och inom kulturdebatten beskrivs ibland hela tidsepoker och dess tankestilar i termer av projekt. Inom forskning talar man också om att samhället och hur det organiseras alltmer har blivit *”projektfierat”* (Sahlin Andersson & Söderholm, 2002).

Begreppet projekt har egentligen flera innebörder. Om man slår upp ordet *”projekt”* i en ordbok finner man ordförklaringar och synonymer såsom *”förslag”, ”plan”, ”utkast”, ”planerat arbete av större omfattning”, ”dröm”* och *”luftslott”* (Svenska Akademiens ordlista). Ordet *projekt* kan etymologiskt härledas till det latinska uttrycket *”projec’tum”*, som är perfekt participformen av verbet *”proicere”* som betyder *”kasta fram”*. Ordet har alltså samma ursprung som de liknande uttrycken *”projektil”, ”projektion”* och *”projektor”*. Denna benämning ligger ganska långt från den definition av projekt som är gängse inom projektledningslitteraturen, det vill säga: *”Ett projekt är en tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser skall nå uppställda mål”* (Selin 1990).

Projekt har inte desto mindre en positiv laddning för de flesta, kanske främst för att det signalerar – *och förenar* – två goda ting, nämligen rationell planering och spontant experimenterande. Begreppet projekt utlovar en början och ett slut och däremellan

nyskapande, experimenterande och entreprenörskap. Det utlovar ordning och kontroll samtidigt med frihet och gränsöverskridande, inte minst inom sociala projekt som inte låter sig planeras och följas upp som ett traditionellt byggprojekt. Samtidigt upplever vi hur många blivit projekttrötta eftersom en hel del projektarbete inte bidragit till vad som förväntas utan kanske i stället skapat stress (*projäkt*) och uppgivenhet bland många. Det finns ändå inte så mycket som tyder på att projekt enbart skulle vara en modefluga som snart kommer att vara över, eftersom det finns så starka motiv och skäl bakom projektifiering. Tre starka drivkrafter brukar framhållas (Jensen med flera 2013).

För det första finns det politiska incitament och drivkrafter. Politiska aktörer har intresse av att visa handlingskraft och innovationsförmåga i uppmärksammade politikområden, och att då inte vara begränsad till befintliga förvaltningsstrukturer och gängse budgetprocesser. När politiska makthavare signalerar till allmänheten att de vill föra upp frågor högt på den politiska agendan, så räcker det inte bara med att visa upp goda avsikter och intentioner. Det krävs ofta även att man öronmärker resurser för ändamålet. Samma projektlogik tillämpas även i situationer där beslutsfattare inte vill använda den befintliga administrativa förvaltningsstrukturen för genomförandet, eftersom denna struktur uppfattas vara en del av problemet som ska lösas.

Det finns även administrativa incitament och drivkrafter bakom projektifieringen. Offentliga myndigheter på lokal, nationell och EU nivå behöver en organisationsform som möjliggör anslagskontroll, styrning och gängse krav på uppföljning, och som håller tilldelade medel åtskilda från ordinarie budget, men samtidigt ger möjlighet att hålla berörda organisationer ansvariga. Ett sätt för anslagsgivare att utöva sådan byråkratisk kontroll är att fördela och öronmärka medel och uppdrag, och sedan låta anslagsmottagarna organisera genomförandet i separata projekt, ofta parallellt med andra projekt eller annan permanent verksamhet. Detta medför att det per automatik skapas en projektorganisation för varje tilldelat anslag.



|                  | RUTIN                                                       | PROJEKT                                            |
|------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| ORIENTERING      | Upprepad produktion                                         | Specifik uppgift                                   |
| ARBETETS LOGIK   | Standardiserade arbetsprocesser och färdigheter, regelstyrt | Improviserad, ömsesidig anpassning och kreativitet |
| ANSVARIGHET      | Fastställd, uppifrån                                        | Skiftande, distribuerad                            |
| RELATIONER       | Vertikala, i linjen                                         | Horisontella, framförhandlade                      |
| TIDSUPPFATTNING  | För evigt, långsiktig                                       | Tillfällig, kortsiktig, begränsad                  |
| PRESTATIONSMAÅTT | Etablerade, ofta ensidiga                                   | Framväxande, ofta multipla                         |
| OMGIVING/FRAMTID | Förutsägbar                                                 | Mer oviss                                          |
| LEDORD           | Stabilitet, förutsägbarhet                                  | Förändring, anpassning                             |

TABELL 2:  
Visar på skillnader mellan ordinarie verksamhet och projektverksamhet.

**PROJEKT OCH ORDINARIE VERKSAMHET – TVÅ OLIKA ORGANISERINGSLOGIKER**  
Hur kan vi då förstå projekt som organisationsform? Tabellen ovan antyder att det mycket förenklat finns två organisatoriska grundprinciper (Söderlund, 2012, Jensen med flera 2017). Den ena bygger på principen om att det finns en given uppsättning svar och reaktioner på frågor och intryck som kommer från organisationens omgivning. Ibland talar man om driftorganisationens rutiner och *standard operating procedures*. De är bra att rutiner finns för de underlättar organisatorisk handling, då vissa saker tas för givet och man behöver inte diskutera hur saker och ting ska göras. Grundtanken med projektorganisationen är emellertid att rutinen ska ifrågasättas och kanske överges. Det

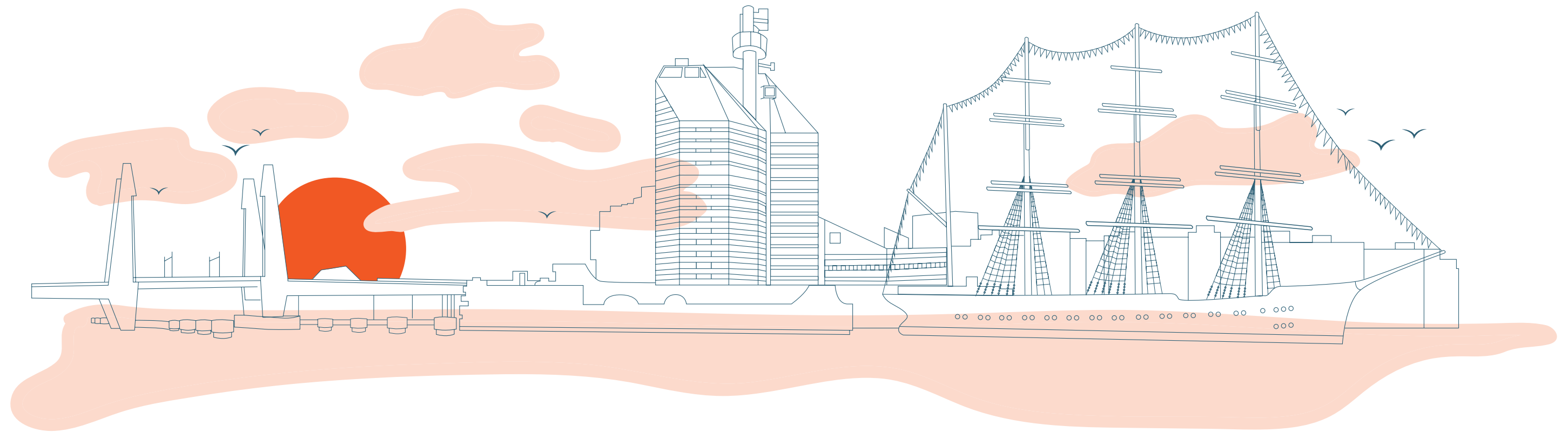
kan röra sig om utvecklingen av en ny tjänst, nytt arbetssätt, implementera en ny policy eller liknande. Att frånga det invanda kan ge upphov till spänningar, konflikt och ifrågasättande. Styrningen av och med rutiner är därmed något annat än styrningen av och med projekt, och bilden ovan illustrerar principiella skillnader (hämtad från Söderlund 2012). Rutiner inom permanent linjeverksamhet ska understödja produktionsorientering där den viktigaste restriktionen inom offentlig serviceproduktion ofta är kostnader och budget. Projektorganisering inom offentlig serviceproduktion är oftast uppgiftsfokuserad där den viktigaste restriktionen kan vara kostnader men många gånger i praktiken är tid.

**JUBILEUMSSATSNINGEN SOM FRAMVÄXANDE MULTIPROJEKT-ORGANISATION**

Startskottet och uppdraget som kommunstyrelsen gav Göteborg & Co 2009 har genomförts i en framväxande temporär multiprojektorganisation. Inledningsvis att under några år i bred samverkan med olika företrädare för Göteborgssamhället ta fram en mer utvecklad arbetsplan vilken beslutades 2012. Därefter en mer tydlig formalisering utifrån olika ingående samverkansprojekt vilka haft en stor spännvidd, alltifrån gigantiska fysiska byggprojekt (som i sig många gånger är multiprojekt) till betydligt mindre men inte desto mindre angelägna sociala integrations- och kulturprojekt. Därtill har ett antal till sin organisatoriska karaktär repetitiva projekt i form av fokusår genomförts vars tematik berör vitt skilda områden för att härigenom bredda deltagandet och engagemanget i och för staden. Denna multiprojektorganisation har bland annat hållits samman av koordineringsuppdraget för Göteborgs & Co, året 2021(3), årlig tilldelning medel, expanderad involvering, samt strategisk kommunikation både internt och externt riktad. Flera av de andra ovan beskrivna verktygen har också hjälpt att uppätta bilden av jubileumssatsningen.

Som vi beskrev i föregående avsnitt har arbetet med Göteborgs 400-årsjubileum också varit ett sätt för staden att knyta samman en rad olika samverkansideal och ambitioner med konkreta aktiviteter och projekt inom stadsutveckling och på så sätt utveckla praktiska riktlinjer kring en möjlig övergripande samverkansplattform. Att arbeta med stadens utveckling i samverkan är en stor utmaning, men det är också en utmaning vid projektorganisering. Autonoma bolag och förvaltningar och deras budgetlogik har inte alltid incitamentsstrukturer att agera tillsammans och ta ansvar för gjorda erfarenheter omhändertas när projekten med extraordinär finansiering och uppmärksamhet är formellt avslutade. Det här är en fråga som jubileumsorganisationen i form av samrådet, projektledare och processledarskapet arbetat aktivt med, inte minst när satsningen närmare sig sitt slut. Men olika projekt har delvis olika förutsättningar. Vissa projekt avslutas när de väl är färdigbyggda såsom *"hårda"* byggprojekt, medan andra, kanske främst *"mjuka"* projekt som handlar om verksamhetsutveckling inte på samma sätt blir färdiga.

Principiellt kan vi tala om olika funktioner som sådana projekt kan ha. En typ är försöksprojekt. Det vill säga ett projekt som har som huvudsaklig uppgift att ta sig an och lösa en ny uppgift eller arbeta på ett nytt sätt, och som av någon anledning inte lämpar sig för en befintlig organisation. Försöksprojektets generella utmaning är att vara olik ordinarie verksamhet, uppfattas som oumbärlig, men också kunna stå på egna ben efter projektet upphört. Flera projekt inom jubileumssatsningen har denna karaktär såsom *Rain Gothenburg*, *Göteborg berättar* och *Det entreprenöriella Göteborg*. En annan typ är förändringsprojekt, som har till uppgift att skapa förändring i befintliga permanenta organisationer, det vill säga utveckla nya lösningar och, om man är nöjd med det nya, implementera den nya lösningen och därmed förändra tidigare arbetssätt. Förändringsprojektets generella utmaning är att visa att man kan hantera och lösa utmaningar på ett bättre sätt än vad som sker inom ordinarie strukturer, men ändå inte uppfattas vara för olik den miljö inom vilket gjorda erfarenheter ska verka. Inom jubileumssatsningen kan arbetet med att *Göteborgs stadstriennal* och *Din plats i staden* ses som ett förändringsprojekt. En tredje typ är samverkansprojekt, vilka avser verksamhet i projektform som drivs gemensamt av två eller flera organisationer under en tidsbegränsad period, ofta med syfte att utveckla och förbättra kvalitén för specifik funktion eller målgrupp. Samverkansprojektens generella utmaning är att komma överens om vad som skall göras, hur och varför samt när projektet tagit slut på motsvarande sätt komma överens om hur man ska arbeta vidare. Projekten *Side by side* och *Smart trafik* kan ses som ett exempel på samverkansprojekt som bedrivits inom jubileumssatsningen. Slutligen kan vi tala om en temporär multiprojektorganisation. Som namnet antyder hårbärgerar detta projekt flera olika projekt som kan vara av olika slag med olika utmaningar men där ingående projekt är delar av en större satsning. I kapitel 4 talade vi om bestående värden och ta lärdomar till andra sammanhang där jubileumssatsningen som multiprojektorganisation beskrev som en inspirationskälla för andra större samverkansutmaningar i staden.



## SAMMANFATTNINGSVIS

Jubileumssatsningen på ett plan en långvarig kraftsamling där ett utvecklingsorienterat lärande kring att använda firandet som ett medel att samla aktörer i Göteborgssamhället kring olika stadsutvecklingsprojekt å ena sidan, å andra sidan skapa ett hejdundrande firande - *"Bästa sommaren på 400 år!"*. Men om resultat i form av utvecklade samverkansmetoder, erfarenheter och kunskap ska tillvaratas förutsetts att delar av satsningen integreras och samordnas med stadens befintliga systemstrukturer, processer och projektinitiativ. Det är svårt att skapa mer tydliga riktlinjer för att hantera sådana många gånger komplicerade och komplexa samordningsinitiativ. Vad vi behöver är kloka medarbetare och chefer, och klokskap handlar om perspektivmedvetenhet kring samverkansstyrning och projektorganisering, orienteringsförmåga kring stadens olika verksamhetslogiker och ett lagom pragmatiskt förhållningssätt. Ett anpassningsinriktat lärande behövs då för att *"rutinsera"* nya kunskaper, förfina processer och utveckla en effektiv verksamhet. Vår förhoppning är att denna lärplan skall tjäna som underlag i en pågående diskussion om hur erfarenheter från jubileumssatsningen kan omhändertas.

Vad tar du med dig från Lärplanen?



## OM LÄRPLANEN

### REFERENSLISTA

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, 74(4), 445–456.

Ehn, P. & Sundström, G. (red.). (2020). Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: En forskningsantologi. Statskontoret.

Hajer, M. A. & Wagenaar, H. (red.). (2003). *Deliberative policy analysis: Understanding governance in the network society*. Cambridge University Press.

Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27–34.

Huxham, C. & Vengen, S. (2002) *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.

Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M., (2013) The project organization as a policy tool in implementing welfare reforms in the public sector. *International Journal of Health, Planning and Management*. 28(1): 122-137.

Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M., (2017) Policy implementation in the era of accelerating projectification: Synthesizing Matland's conflict-ambiguity model and research on temporary organizations. *Public Policy and Administration*.

Montin, S. & Hedlund, G. (2009). *Governance på svenska*. Santérus.

Osborne, S. P. (2010). Introduction the (New) Public Governance: A suitable case for treatment? Osborne, S.P. *The new public governance?* (s. 17–32). Routledge.

Sahlin-Andersson, K., & Söderholm, A., (red.) (2002) *Beyond project management. New perspective on the temporary – permanent dilemma*. Malmö: Liber.

Selin, G., (1980) *Praktisk projektledning*. Stockholm: Ingenjörskyrkan

Stacey, R., (2002). *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. 3rd ed. Prentice Hall.

Söderlund, J., (2002) *Projektledning & projektkompetens: perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber

Torfin, J. & Triantafyllou, P. (red.). (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Cambridge University Press.

### MED INSATSER FRÅN

Lärplanen är framtagen med insatser från ett 50-tal personer ur olika grupperingar aktiva inom jubileumsprocessen.

#### 2023-SAMRÅDET

Styrgrupp Göteborgs 400-årsjubileum, direktörer och representanter från förvaltningar och bolag i Göteborgs Stad.

#### PROJEKTLEDARE

Göteborgs Stads Jubileumssatsningar, representanter från förvaltningar och bolag i Göteborgs Stad.

#### JUBILEUMSORGANISATIONEN

Göteborg & Co.

#### UNGA REFERENSGRUPPEN

Power To The Youth, Göteborg & Co.

#### JUBILEUMSAKTÖRER

Göteborgs Stads förvaltningar och bolag, föreningar, näringsliv, akademi, civilsamhälle, organisationer, stiftelser och idéburen sektor med flera i staden och regionen.

Politiker i Göteborgs Stad, samt representanter i samverkansforum från; Länsstyrelsen Västra Götaland, Västra Götalandsregionen och Svenska kyrkan med flera.

## OM FÖRFATTARNA



### Christian Jensen

Lektor och docent vid Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Hans forskning är inriktad mot ledning, styrning och förändring av, i och mellan stora offentliga organisationer, i synnerhet inom projekt, samverkan och lärande.



### Erica Svantesson

Grundare och VD på Friends Of Gothenburg Innovation AB där hennes arbete är inriktat på ledning av komplexa samverkansprocesser mellan offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle samt organisationsutveckling, lärande och innovation för hållbar omställning.



# FOG

- på uppdrag av Göteborg & Co,  
en del av Göteborgs Stad